祸福相依：自恋型领导对下属效能双面效应的元分析*

苏涛 曾浩文 钟晓琳 马文聪 陈修德

(广东工业大学管理学院，广州 510520)

摘 要 颇具争议的自恋型领导的效用尚未形成共识。本研究基于资源保存理论，对 67 篇文献的 73 项独立实证研究（总样本 *N*=30493）进行元分析，探讨并验证自恋型领导是否、何时、如何“祸福相依”。研究显示：(1)虽然自恋型领导的整体影响效果是负向的，但却具有双面效应，即该领导方式会增加下属的压力，抑制其工作态度、行为和绩效，但却会促进其创新。(2)行业类型、组织属性、员工类别、员工学历和测量工具具有调节作用。即自恋型领导对于制造业（vs.服务业）、营利性组织（vs.非营利性组织）、非知识型员工（vs.知识型员工）以及低学历员工的危害更大，且使用 Hochwarter 和 Thompson 量表（vs.NPI-16 量表）测量自恋型领导时，其负面影响更强。(3)自恋型领导的双面效应分别通过员工心理安全感（负面效应）和创新自我效能感（正面效应）稳定地实现。研究为扬长避短地发挥自恋型领导效用提供了依据。

关键词 自恋型领导，元分析，资源保存理论，创新，结构方程模型

分类号 B849: C93

1 引言

随着企业中不断涌现出具有自恋人格的领导者，学者们逐渐将研究目光转向自恋在领导力中所发挥的作用。自恋型领导（narcissistic leadership）是指领导者的行为主要受极端自私的个人需求和观念驱动而不是受他们所领导的组织机构的利益驱动(Rosenthal & Pitinsky，2006)，黄筱立和李璐(2014)认为自恋型领导包括魅力、利己主义、欺骗动机和知识抑制这四个关键特质。当前自恋型领导在国内外管理实践中越来越多地涌现，比如作为自恋型领导的典型代表，被人们称为“硅谷钢铁侠”的埃隆 • 马斯克(刘鑫，张梦怡，2019)，以“拯救人类”的伟大愿景和极强的感召力，赢得志同道合的追随者，这些忠实的追随者为企业创造了巨大财富。但与此同时，马斯克的自恋言论也导致企业高管频频离职。在中国的企业管理

收稿日期：2023-11-07

* 国家自然科学基金项目（72372035，72002045）、广东省哲学社会科学规划项目（GD22XGL28）、广东工业大学“青年百人”A 类科研启动项目（220413736）资助。

通信作者：马文聪，E-mail：lhpony@163.com

实践中，格力总裁董明珠是自恋型人格的典型代表(曹洲涛 等，2019)，凭借自恋型的领导风格，她在格力电器发展初期成功带领其在空调行业中站稳脚跟，成为龙头老大。然而，在格力电器进入稳定发展的成熟期后，由于董明珠自恋人格的影响（偏好高风险和固执己见），致使格力多元化业务发展受到阻碍。可见，自恋型领导的效用褒贬不一，其双面效应有待厘清。

既有研究对自恋型领导的效用存在负面、正面以及双面性的不同意见，尚未形成一致结论。一种观点表明自恋型领导以负面效应为主。比如 Rosenthal 和 Pitinsky(2006)认为，自恋型领导将个人利益凌驾于组织利益之上，以自私的个人需求和观念为主。此外，自恋型领导者更容易作茧自缚(Rhodewalt et al.，2006)、在重大危机时的决策有危害(Post，1993)，其过度自信和冒险常常导致组织业绩降低(Campbell et al.，2004)。社会交换理论常用于探讨自恋型领导的负面效应，社会交换理论认为，在互惠原则下，领导的行为会影响员工的行为选择(Cropanzano & Marie，2005)。但自恋型领导与下属之间的互动并非基于互惠原则，这种领导风格往往伴随着对员工的资源掠夺和心理损害，从而破坏了双方关系中的互惠性。这种失衡的权力动态和资源分配，最终导致下属产生一系列负面行为。另一种观点认为自恋型领导存在正面效应。例如，Laird 等人(2009)认为具备自恋特质的领导者对于自身能力不仅持有自信态度，还能够进行更高水平的自我推测及判断，且具备良好的自我洞察能力。调节定向理论常用于探讨自恋型领导的正面效应，该理论认为个体在寻找目标的自我调节过程中，会根据不同需求表现出不同的自我调节定向，发展需求会带来个体促进定向，主要关注正面结果。自恋型领导的魅力特质以及冒险精神等，能够让员工更偏向于采取促进定向的自我调节方式，喜欢冒险，展现出更积极的行为(Neubert et al.，2016；Higgins & Cornwell，2016)。随着研究深入，少数学者提出了第三种观点：自恋型领导存在双面效应。如 Kraft (2022)就发现具有自恋特质的领导者对于企业来说是“福祸相依”的存在，其具有的双面效应以独特的方式影响企业绩效。从资源保存理论（Conservation of Resources Theory）的视角，尽管目前关于自恋型领导正、负效应的研究主要基于调节定向理论和社会交换理论，但这两种理论存在相悖关系，前者侧重个体内在动机，后者侧重个体外在社会交换关系，很难共同解释自恋型领导的双面效应。然而，社会交换关系和个体内在动机都可以被视为资源的不同表现形式，可以用资源加以涵盖，所以资源保存理论可以将这两种理论进行整合，并能很好地解释为什么自恋型领导“祸福相依”。资源保存理论强调个体具有获取、保存和保护资源的倾向，个体一方面会利用现有的资源保护自我和免受资源损失，另一方面又会积极地建构和维护资源以应对可能出现的资源损失(Hobfoll et al.，2018)。由于该理论内涵包括两方面的倾向，尤

其适用于解释双面效应。基于该理论，自恋型领导的负面特质倾向于剥夺下属资源，增加下属工作方面的资源难获性。领导者的资源不断囤积，而下属资源不断缺失，导致其产生资源失衡感。下属为了维护自身资源而采取防御性行为，进而引发消极情绪影响相关工作效能。但自恋型领导本身又存在富有魅力的一面，能够吸引追随者，掌握更多的资源，并且其对于宏远愿景的塑造以及对于成功的偏执，传递给下属积极的心理资源，最终产生积极效应。综上所述，当前对于自恋型领导的效能暂未形成共识，自恋型领导双面效应的具体分布亟待厘清，其双面效应的机理更有待探明。

自恋型领导对下属效能是否、如何、何时“祸福相依”仍存在如下需要进一步完善的地方：（1）自恋型领导是否真的祸福相依？如前文所述，已经从理论上表明自恋型领导存在双面效应的可能性，同时相关实证研究也得到类似结论，如 Burger 等人(2023)发现自恋对于创业者来说是一把双刃剑。在公司的早期阶段，创始人的许多任务都可以从自恋倾向中获益，但在公司的后期阶段，自恋会带来压倒性的负面影响。张兰霞等人(2017)也认为自恋型领导具备双面特质，对于员工的心理授权与组织公民行为具有双面性的影响。但这些研究成果比较分散，尚需进行比较全面且系统的阶段性总结，自恋型领导是否真的“祸福相依”仍需进一步证实，双面效应的具体分布也暂未可知。另外，自恋型领导对于下属各工作效能指标影响的强弱差异并未厘清，当前已知自恋型领导对于下属诸多工作效能具有负面影响，但对于下属不同工作效能的影响孰强孰弱暂未可知。（2）自恋型领导何时祸福相依？自恋型领导效能发挥的边界条件有待综合探究。如东西方文化背景存在显著差异，西方文化追求自由和个性，而东方文化更强调“内敛”和集体主义精神，两个不同文化背景下对于自恋的容忍度可能会存在差异；制造业与服务业的工作内容以及工作侧重点各不相同，可能会对自恋型领导的效用产生影响；营利性组织与非营利性组织的工作制度、工作安排、福利待遇等存在较大差异；知识型与非知识型员工在个人特质、心理需求、个人资源等方面存在诸多差异，在应对自恋型领导时的能力可能存在差别；既有实证研究对于自恋型领导的测量大多采用 Hochwarter 和 Thompson 量表和 NPI-16 量表，不同的量表在开发逻辑、信效度水平等方面均存在差异，这两种不同量表会导致何种影响差异目前仍不得而知；同时，不同性别、年龄和学历的员工在心态、认知以及处理问题的方式上均存在差异，自恋型领导对其影响也可能会有所不同。上述因素均会对自恋型领导发挥效用产生影响，但这些影响效应至今仍未被厘清。（3）自恋型领导如何祸福相依？关于自恋型领导对下属效能产生双面效应的稳定过程机制暂未可知。虽现已有实证研究探讨自恋型领导影响下属效能的过程机制(陈璐 等，2018；Den et al.，2020)，但其大多聚焦于单个效应，即自恋型领导的负面效应或正面效应，且这

些过程机制都比较零散。同时虽然这些过程机制在普通实证研究中显著成立，但其是否在元分析研究中也显著成立暂无直接证据，自恋型领导产生双面效应的稳定中介机制有待探明。自恋型领导较容易影响下属心理资源，且既有关于自恋型领导的实证研究大量关注其在心理资源层面对于下属效能的影响(张兰霞 等，2017；Zhang et al.，2018)，可见从心理资源的角度较适合解释自恋型领导的效用，再基于本研究选择 COR 理论（全文用 COR 指代资源保存理论）作为理论依据，其可以较好解释自恋型领导在心理层面的作用机制，所以可以从心理资源层面探讨自恋型领导双面效应可能存在的过程机制，比如从心理认知、内在动机等视角解释自恋型领导祸福相依。

鉴于此，本研究将围绕自恋型领导的双面效应，从 COR 理论出发，对既有的 73 项实证研究进行元分析，以期实现以下推进和创新：（1）系统厘清自恋型领导祸福相依的具体影响，获得阶段性结论，寻找其存在双面效应的强证据链。探讨自恋型领导对下属工作态度、职场行为、工作绩效、工作压力以及创新这五类效能及其具体指标的差异化影响，寻找其影响作用的“一致规律”。（2）确定自恋型领导祸福相依发生的边界条件。检验文化背景、行业类型、组织属性、员工类别、测量工具、员工性别、年龄和学历八个潜在因素的调节作用，从全方位较为完整地阐释自恋型领导对下属效能双面效应的边界机理。（3）探究自恋型领导祸福相依发生的内在机制，打开自恋型领导产生双面效应的过程“黑箱”。

2 理论分析与研究假设

2.1 变量定义

自恋的研究起源于心理学，常与马基雅维利主义、精神病并称黑暗三人格(廖建桥 等，2016)。自从自恋研究跳出心理学与领导力相联系，出现了关于自恋型领导的研究，并且取得了长足的发展。在界定自恋型领导概念时，主要采用特质观和行为观这两种研究视角，特质观强调个人人格特点，行为观强调个人行为，但对于具体采取哪种研究视角并没有形成统一的结论。本研究所采用的数据分析文献多数使用 Hochwarter 等人(2012)的测量量表，该量表基于人格特质观，并且是该领域比较主流的量表，因此本研究也从特质观的视角出发，结合黄攸立和李璐(2014)的研究，由于该研究系统整合了以往研究对于自恋型领导内涵的探讨，较为完整地解释了自恋型领导的外在特征，并且该内涵包括了自恋型领导正负两方面特质，适用于解释其双面效应，此外也有诸多研究引用了该定义(李铭泽 等，2020；张海涛 等，2021)，所以本研究将自恋型领导的内涵综合解释为以下四点：（1）魅力，自恋型领导在社

会交往和人际互动方面有着超越常人的熟练和经验、对企业的长远发展具有前瞻性的规划，同时注重塑造有魅力的外表。（2）利己主义，自恋型领导经常以自我为中心，确保自身的优越感，将成功归功于自身，失败归咎于他人。（3）欺骗动机，自恋型领导以追求权力与赞美为行为动机，因此需要追随者的奉承与讨好，并对身边的献媚者表现出虚假关心。（4）抑制他人，自恋型领导无法忍受关注焦点不是自己，自身权威受到威胁时会对下属进行情绪打压和智力抑制。

本研究探讨自恋型领导对下属效能的影响，首先，遵循元分析方法归纳的逻辑，研究纳入下属工作态度、职场行为、工作压力、工作绩效、创新这 5 个结果变量来评估下属的工作效能；其次，参考既有相关工具书(陈晓萍等，2018)，“在元分析中，将意思相近的变量归为一个大类，进而分析两个含义更为广泛的变量之间的关系，将使对两者关系进行分析的预测效度更高(Harrison et al.，2006)”。本元分析也采用此模块式操作，将比较零散的结果变量归为一类，如将知识共享行为、沉默行为以及组织公民行为归纳为职场行为；最后，通过多维度的下属效能，从内而外多方位地探讨自恋型领导对于下属效能的影响。这 5 类效能指标包含了 9 个具体指标，其中包括：（1）工作态度：工作满意度反映了个体对工作相关因素的满意度，这个满意度包括了身、心两个方面，关系到总体心理状况(Hoppock，1935)。离职倾向是指人们在工作中遭受挫折而产生负面情绪时，潜意识里会有一种想要逃避的想法，产生一种“退却”的心理(Porter & Steers，1973)。组织犬儒主义可以被定义为“以消极态度应对组织”，主要表现为三个方面：对组织持不信任态度、认为组织是负面的形象、相对应也会对所在组织进行贬损和批判(Dean et al.，1998)。（2）职场行为：知识共享行为是知识拥有者与知识需求之间的互动，知识拥有者承担知识传递任务，知识需求者则吸收利用这些知识(Ardichvili et al.，2003)。员工沉默行为即员工在组织工作及环境出现问题时隐瞒个人观点、信息、意见等。组织公民行为指处在组织中的个体所做出的维持和改善组织的心理和社会环境并有益于工作绩效、组织整体效能的行为，这些行为不属于个人正式工作要求，也不纳入组织正式绩效薪酬体系中(Porter & Steers，1973)。（3）工作压力：在环境的作用下，个人能力及所掌握的资源无法应对环境要求，从而威胁到生活、工作、心理的协调性以及完整性，这种不良交互作用就会产生压力症状。（4）工作绩效：工作绩效包括行为、能力和结果，是个人、组织和团队在特定情况下所接受的工作的完成度，这是一个直接体现了目标实现程度的概念(Woodruffe，1993)，是衡量下属最重要的指标之一。（5）创新：指员工在组织中提出的新想法或运用新技术的行为，包括新思想的提出和引进，以及创新实践相关的综合性行动(West & Anderson，1996)。此外，通过归纳、筛选再结合其理论可行性，本研究

从心理资源层面探讨了自恋型领导产生双面效应的过程机制，中介变量包括：（1）心理安全感：属于员工的一种心理认知，是指个体感知到自己在工作中能够自由表达，即使参与有风险的行动，也不需要担心自身行为对形象、地位、事业产生负面影响或受到惩罚(Kahn，1990)。（2）创新自我效能感：自我效能感是个体对自身能否利用现有知识与技能完成某项工作任务的自信程度(Bandura，1977)，创新自我效能感则是自我效能感在创新方面的体现。

2.2 理论基础

资源保存理论（Conservation of Resources Theory，COR）很好地解释了组织中个体面对损害和压力时对资源的处理方式。该理论认为，个体有保持、培育和保护其重要资源的倾向，以及努力获得新资源的动机，会利用机会创造资源盈余以抵御未来可能面临的资源损失(Hobfoll，2001)。其基本原则是以资源保护为主要，以获取资源为次要(Hobfoll et al.，2018)。基于此，该理论能够很好地解释自恋型领导的双面效应。首先，自恋型领导与下属之间的关系起关键作用的是资源，根据自恋型领导的负面特质可知，其极致的利己主义、欺骗动机以及抑制他人行为，都会对下属资源造成损害。基于 COR 理论，下属自身资源受到威胁与损失，自然会产生防御等行为保护自己的资源，因此下属在面对自恋型领导负面特质的行为时，会采取行动维护自身资源，减少自身利益损失，表现为消极的工作态度和职场行为，甚至伤害工作绩效。然而，自恋型领导同时又具有魅力的特质，该特质可以帮助自恋型领导对下属工作效能产生积极影响。如 Maccoby(2004)认为自恋型领导者是具有勇敢、自信和人格魅力特质的有远见者，这些正面特质能够吸引追随者。从资源传递的角度，自恋型领导的魅力特质表现为善于人际交往和具有前瞻性规划，这能够传递给下属鼓舞和激励等心理资源，Hobfoll 等人(2018)认为资源的输入对个体实现资源补充和防止资源损失非常重要，所以领导者的魅力特质对于下属心理资源的补充和传递，能够让下属有十足的信心和坚定的信念去探索未知领域，促进创新(李铭泽 等，2020)。最后，既有研究大多采用 COR 理论来解释自恋型领导对下属工作效能的影响，比如 Huang 等(2020)关于自恋型领导对员工建言行为影响的研究，以及 Wang 等(2022)关于自恋型领导对员工工作嵌入影响的研究，均运用了 COR 理论。综上所述，基于理论匹配性，本研究借助 COR 理论来进行假设推演和结果解释。

2.3 自恋型领导的双面效应

2.3.1 自恋型领导的负面效应

(1)自恋型领导与下属工作态度

自恋型领导作为一种黑暗领导类型，其负面特质可能会对员工的工作态度产生消极的影响。由其内涵可知，自恋型领导在工作场所和生活中通常表现出利己主义倾向、欺骗动机和

抑制他人等个体特征，其表现出的利己主义倾向会将组织的利益归功于自己，对员工的利益造成重大损害；欺骗动机会使得自恋型领导身边需要献媚者，促使员工花费更多的精力去迎合自恋型领导的想法。根据 COR 理论，自恋型领导这些负面特质导致员工的工作资源下降以及资源输入和输出之间的不平衡等问题，并且大大增加员工获取新资源的难度，这会降低员工的工作满意度，甚至会导致他们对组织的不满与愤恨，最终员工会选择减少工作嵌入甚至离开组织，以保护他们的资源免受损失(Wang，2022)。

首先，自恋型领导以自我为中心，在自身权威受到威胁时会漠视下属甚至情绪打压(廖建桥 等，2016)，这些行为贬低了员工的努力。其在与下属互动过程中所表现出的贬低行为，以及对下属关注需求的忽视，均可被视为对下属心理资源的损害。员工的努力工作不但没有获得相应的关注和赞赏，反而受到领导的打压和贬低，这种资源剥夺感会导致下属感受到强烈的不公，从而使其工作满意度降低。

其次，根据先前的研究，当领导者在工作场所的自恋行为增加时，下属员工缺乏承诺、缺乏动机、员工的行为和态度恶化以及所有权缺失也会被放大(Sabir et al.，2020)。自恋型领导对下属需求和价值的漠视，对下属缺乏承诺等导致的诚信缺失，容易让下属对领导产生不信任、失望愤恨等组织犬儒主义情绪。

最后，自恋型领导为了确保自身的优越感会表现出对员工的排他敌意行为(廖建桥 等，2016)，这种不良的管理行为往往导致下属对领导的不满和不信任，从而降低了下属对领导的认同感。自恋型领导对下属的敌意以及下属对自恋型领导的低认同感不仅造成双方不信任的人际关系，也容易营造一种缺乏公平的工作氛围，由此可能会引起下属的不满，当不满积累到一定的程度，下属会出现较高的离职倾向。

相较于员工的离职倾向，自恋型领导对员工的组织犬儒主义影响更为直接。自恋型领导的负面特质，导致员工应有的资源被剥夺，随之下属对组织这种不公平环境最先产生的会是不信任及愤恨等消极情绪。离职倾向具有时间上的延迟性，它是在积累了足够的失望和愤恨情绪后才得以萌生。

由此提出假设：

H1：自恋型领导与下属工作态度显著负相关。

H1a：自恋型领导与下属工作满意度（积极工作态度）显著负相关，与组织犬儒主义和离职倾向（消极工作态度）显著正相关。

H1b：相比于离职倾向，自恋型领导与组织犬儒主义的正相关关系更强。

(2)自恋型领导与下属职场行为

根据 COR 理论，当个人资源的输入和输出不平衡通常会导致工作场所的负面行为(Hobfoll，2011)。由于自恋型领导要确保自身的优越感以及要求关注焦点聚焦于自己，“枪打出头鸟”的功效在员工身上的效应更深。COR 理论以资源保护为首要，资源获取为次要(Hobfoll et al.，2018)。在压力威胁情境中，个体倾向于首先采取防御措施保存资源，以避免资源的进一步损失(Hobfoll，2011)。员工为了维持自身资源，避免自身现有资源遭受损失，会倾向于采取退缩或防御性行为远离压力源，从而选择顺从领导的意愿，隐藏自身的锋芒，因此也放弃了许多在组织中的主动行为机会、知识共享机会，以沉默来保全自身。

首先，由于自恋型领导在自身权威受到威胁后会对下属进行漠视、情绪打压，下属在受到这些不恰当的管理行为后会变得自私冷漠，以消极态度应对工作来报复领导(张兰霞 等，2017)。处在这种不良环境下，下属更是缺乏主动性去付出努力来帮助他人和做有益于组织的事情(Howard，2019)，从而抑制了组织公民行为。

其次，知识共享行为是知识所有者的自愿行为，由于自恋型领导对功劳的剥夺，导致这种知识共享行为不能得到积极的资源回报，就会使得员工知识共享的自愿性降低，组织内部缺乏交流与沟通，形成较差的组织交流氛围，降低了员工知识共享的意愿。

最后，尽管从客观上讲，员工提出问题和建议对企业的发展是有益的，但是对于个人来说，这面临巨大的风险和成本，需要耗费大量的时间、精力、情感资源(马贵梅 等，2014)，尤其在自恋型领导的管理下，下属的积极建言可能会被误解为挑战领导权威。自恋型领导带来的焦虑情绪弱化了员工的自主动机，他们可能变得保守，不愿因提出有利于组织创新和变革的促进性建言而承担风险(陈璐 等，2021)。结合 COR 理论，下属不会冒着资源损失的危险“发声”，反而会采取沉默行为来缓解这种压力。

而相对于组织公民行为，自恋型领导对知识共享行为的影响更强。因为知识本来就属于一种资源，而自恋型领导的利己主义容易导致这种资源被剥夺，使员工不愿进行知识共享行为。而组织公民行为是员工的主动性行为，在意识到知识等资源会被损害后才会采取防御性行为，从而降低主动性。另外基于 COR 理论，员工选择不共享知识，是对自身资源的一种维护，而员工选择不做出组织公民行为是因为考虑到资源获取的难度，COR 理论以保护为首要，获取为次要(Hobfoll et al.，2018)，因此自恋型领导对于下属知识共享行为的影响更大。

由此提出假设：

H2：自恋型领导与下属职场行为显著负相关。

H2a：自恋型领导与下属组织公民行为和知识共享行为（积极职场行为）显著负相关，

与沉默行为（消极职场行为）显著正相关。

H2b：相比于组织公民行为，自恋型领导与知识共享行为的负相关关系更强。

(3)自恋型领导与下属工作压力

工作压力意味着一系列生理、心理和行为反应过程，这些过程解释了个人面对压力时对工作行为的损害和威胁。基于 COR 理论，对于个人来说，资源越有价值，他们想要获得资源就越有挑战性，对于资源损失也就越敏感。因此，个人保护自身资源的意识强于他们获得冗余资源的意识。当面对资源的损失时，个人往往会首先采取行动来抑制资源的持续损失。Howard 等人(2019)认为由于缺乏领导者的帮助，自恋的领导者可能会抑制员工的知识共享，使得员工难以实现资源"增值"，难以及时完成工作，从而增加员工的工作压力。Campbell 等人(2010)发现由于员工是遗嘱执行者，他们只能投入大量的资源来完成不切实际的目标或计划，这会导致员工资源的严重损失，员工最终没有足够的资源来处理工作任务。当员工面临工作困难时，他们所拥有的资源无法应对，导致工作压力增加(廖建桥　等，2016)。此外，自恋型领导者的权威受到威胁时，往往会漠视和打压下属，最终给下属造成很大的工作压力。因此，本研究提出以下假设：

H3：自恋型领导与下属工作压力显著正相关。

(4)自恋型领导与下属工作绩效

根据 COR 理论，员工的工作需要付出相应的资源，当资源支持无法应对工作要求，员工就会萌生资源失衡感，也会让员工感到应有资源被掠夺，从而消极怠工(Yao et al.，2019)。自恋型领导的负面特质所导致的不良管理行为容易引发领导者与员工之间的资源失衡，首先，自恋型领导具备的利己主义特质对下属过分苛责和索取，无视员工利益，甚至会为了自身利益窃取员工成果，掠夺下属工作资源(廖建桥　等，2016)。其次，自恋型领导为了自身处于关注焦点，极度重视自身的优越感和权威，从而贬低下属，推卸失败的责任给下属(黄攸立，李璐，2014)，使下属工作资源可能随时被剥夺。最后，自恋型领导所做出的不良管理行为破坏上下级之间的互惠关系，阻碍下属工作资源的获取，让其感知到领导无法提供足够的资源和支持。由此可见，自恋型的领导者缺乏对下属资源的支持，当下属意识到资源的匮乏时，就会产生一种资源的不平衡感，从而对工作产生负面的影响，进而影响到工作绩效。基于以上分析，本研究提出以下假设：

H4：自恋型领导与下属工作绩效显著负相关。

2.3.2 自恋型领导的正面效应

自恋型领导与下属创新

员工创新受到各种因素的影响，包括领导风格和领导人的特征(Norouzinik et al.，2022)。从 COR 理论视角分析，首先，从资源的传递出发，Rosenthal 等人(2006)发现自恋者常常是极具冒险精神、富有智慧的领导者，并表现出十足的魅力，具有较强的社会交往技能。正因为自恋型领导的这种冒险精神让其不惧困难，以十足的信心去探索未知的领域，也正是这种心理资源的传递增强了员工攻坚克难的勇气与坚定的信念。自恋型领导具有远见卓识，热衷于能够带来惊喜的非常规行为(Maccoby，2004)，而创新又是属于具有风险性的一种投资，创新离不开偏执，自恋型领导对创新的偏执也推动着员工坚持创新。其次，从资源获取性来说，自恋型领导善于将焦点聚集自身，因此能够更好地整合各种资源、获得公司或者集团高层领导更多的关注和支持，会给团队、部门或者企业带来更快的提升，给知识型下属带来发展的机会、提供较好的工作和创新环境。个体会为了积极地建构资源而采取积极行为(张娇娇，罗文豪，2022)，因此，自恋型领导管理下的下属通过心理资源的获取以及创新环境的提升触发其创新。另外，自恋型领导的魅力特质让其具有很强的印象管理功能，乐于展现其富有魅力的外表，具有自我重要性的宏伟意识、较高的信心和魅力，从而吸引追随者。此外，自恋型领导创造和展示的宏伟愿景和创新策略吸引着创新人才，也激励着他们去达到这个愿景。最后，从下属评价和感知视角，自恋型领导的独特吸引力以及对于组织和环境多方面的改善，潜移默化的影响了下属的创新意愿(杜佳婧，李敏，2018)，创新意愿的提升又促进了整体的创新绩效。综上所述，本研究提出如下假设：

H5：自恋型领导与下属创新显著正相关。

2.4 潜在因素的调节作用

2.4.1 情境调节因素

(1)文化背景

文化是人类在漫长的历史进程中基于共同的历史体验和解决问题的过程而形成的意识系统，处在不同的文化背景中，人的思维方式和行为方式也会有所不同，从而领导风格产生的影响也不尽相同(张建平 等，2020)。东西方国家的文化存在许多不同之处，而这些文化的差异也影响着员工与领导之间的关系。例如中国作为典型的东方国家，具有高权力距离和高集体主义的特征(包艳，廖建桥，2019)，受传统文化的影响，在组织情境中，高权力距离导向价值观发挥着更为突出的作用。在倡导“上尊下卑”的中国传统文化中，强调了对领导权威的尊重与服从，自恋型领导者处在这样一种地位，使其更能够一手遮天，这样对员工的

工作效能具有更大的负面影响。而对于西方文化，其更注重自由以及个人主义，对领导也比较缺乏人情关系上的羁绊，员工更注重去保护自身的权益，能够去寻求制度、法律等方式进行维权。另外，对待自恋，东西方之间也有着不同的态度。东方更注重谦卑，过分张扬和夸大与传统文化有所冲突。而西方文化中具有浓厚的英雄主义，更鼓励个人在组织中积极表达自我从而脱颖而出，对自恋型领导的接受度比较高。基于此，本研究认为在不同的文化背景下员工对自恋型领导的应对不同，并且由于西方个人主义的盛行，相比于东方文化的集体主义，其对自恋型领导更具有包容度，也会觉得自恋型领导更具有个人魅力。

H6：文化背景能够调节自恋型领导与下属总效能之间的负相关关系，且相比于西方文化背景，该关系在东方文化背景下更强。

(2)行业类型

资本密集程度会调节组织政策与组织绩效的关系，而资本密集程度与行业类型密切关联(Guthrie & Datta，2008)。本研究将样本行业分为制造业和服务业。这样划分的依据在于：首先，根据样本数据的分布特征，样本中的行业主要分为这两类且均满足元分析效应值数量要求；其次，在诸多元分析研究中(鲁迪, 缪小明，2018；Barari et al.，2021)均将行业划分为这两个类别；最后，通过梳理纳入本元分析的实证研究发现，既有实证研究的样本特征基本均能根据该标准进行对应分类。如 Weaver 和 Yancey(2010)研究的研究样本为“中西部一个中型城镇制造业公司的员工”，将其样本行业划分为制造业，如 Ghislieri 等(2019)的研究样本为“在意大利西北部不同城镇两家医院工作的 602 名护士”，故将其样本行业划分为服务业。制造业是按照市场要求，把生产资源转化为可供人们使用和利用的大型工具、工业品与生活消费产品的行业。服务业主要提供服务性产品，包括信息、物流运输、咨询、教育、文化等行业。自恋型领导在不同行业对员工所发挥的效能有所不同，在制造业中，对于生产需要具有稳妥的规划，对质量的把控也比较严格，自恋型领导的冒险精神及非常规的投资可能不利于生产，从而导致供需断裂。而在服务行业，强调了“顾客至上”的观念，自恋型领导的欺骗、利己主义等负面特质可能给予员工一个不好的榜样，同时该行业员工多与人打交道，对于自恋型领导所表现的利己主义、欺骗他人等行为更加敏感，产生的负面影响会更强，进而可能对服务行业带来更大的伤害。由此可见，在不同行业中，自恋型领导所发挥的作用也有所不同。

H7：行业类型能够调节自恋型领导与下属总效能之间的负相关关系，且相比于制造业，该关系在服务业中更强。

(3)组织属性

组织性质也被检验是领导发挥效能过程中起重要作用的影响因素(陈春花 等，2016)。本研究将组织样本归类为营利性组织和非营利性组织两种属性。非营利性组织不以营利为目的，且该组织的员工通常有比较稳定的工作岗位和工资薪酬，就算自恋型领导在非营利性组织中造成一定破坏，对于员工的影响也较小，组织的承受能力也比较强。而营利性组织以营利为目的，即具有较强经济目标导向性(Leete，2000)，该类型组织中员工的收入相对不稳定，工作也无法完全保障，自恋型领导产生的破坏性行为，会伤害企业甚至影响企业营利，收益的减少直接影响到员工的处境，所以自恋型领导对于营利性组织存在更大的伤害。另外，营利性组织员工的自主性更强，组织的纪律相对没那么严明，流动性也较强，随之对领导的依赖性也相对较弱，在遭遇自恋型领导的不公平待遇时，更容易引起消极的态度和行为，即负面影响更显著。由此可见，在不同的组织类型中，员工应对自恋型领导的自主性等有所不同，自恋型领导所发挥的效用也具有差异性。

H8：组织属性能够调节自恋型领导与下属总效能之间的负相关关系，且相比于非营利性组织，该关系在营利性组织中更强。

(4)员工类别

本研究依据员工的知识类别，将样本中的组织员工分成非知识型员工与知识型员工。非知识型员工包括受教育水平较低的员工、酒店等服务行业的一线职员、农民工等。而知识型员工指的是工作中需要对知识和信息进行处理的员工，比如高新技术、医疗制药、互联网、政府机关、事业单位等领域的职员。不同类别的员工对于工作需求以及职业发展价值观也有所不同，因此其对领导风格的感知和反应态度会存在差异。根据 COR 理论，与拥有更多资源的人或组织相比，那些资源缺乏的个体或组织在资源损失情境中更脆弱，获得资源增长的能力更弱(陈璐 等，2021)。相对于非知识型员工，知识型员工自身所拥有的资源更多，在面临自恋型领导的资源剥夺行为时更具抗压能力。而非知识型员工由于其资源的相对缺乏，使其在自恋型领导不良管理下的资源剥夺中遭受更多的伤害，随之对其工作效能也产生影响。另外，相较于非知识型员工，知识型员工具有更好的资源管理能力，能够更清楚怎么去规避领导侵犯自身资源的风险，为自己维权。由此提出假设：

H9：员工类别能够调节自恋型领导与下属总效能之间的负相关关系，且相比于知识型员工，该关系在非知识型员工中更强。

(5)测量工具

按照自恋型领导测量工具的差异，将本研究不同实证研究样本划分为使用 Hochwarter

和Thompson量表和使用NPI-16量表的研究。Hochwarter和Thompson量表是指由Hochwarter和Thompson开发的六题项量表(Hochwarter & Thompson，2012) ；NPI-16量表指由Ames等人基于NPI-40测量量表修改的自恋型领导16题项测量量表(Ames et al.，2006)。这两种量表在开发逻辑、施测样本、信效度水平等方面均存在差异，另外，Hochwarter和Thompson量表是从员工的角度测量领导的自恋水平，而NPI-16量表是从领导自身角度测量自恋水平，两种量表之间存在的差异，可能会对自恋型领导与下属工作结果之间的关系产生不同的影响。由于NPI-16量表包括16个题项，对于自恋型领导的评估可能更加全面和可靠。由此，提出如下假设：

H10：测量工具能够调节自恋型领导与下属总效能之间的负相关关系，且相比于使用Hochwarter和Thompson量表，该关系在使用NPI-16量表时更强。

2.4.2 人口统计学特征的调节因素

此外，不同的人口统计学特征是否会对自恋型领导的效能产生影响值得关注。已有研究指出个体随着年龄增加不仅会积累越来越多的工作经验, 而且会在冲动性和风险决策上产生变化(Henninger et al.，2010)。根据个体的生命周期，不同年龄个体在每个阶段所拥有的资源及所追求的需求不同，因此不同年龄的员工在组织内对工作的态度、投入程度以及行为可能也存在差异(Goštautaitė & Bučiūnienė，2015)。年轻人工作经验较少，对于外界事物会更加敏感，年长者随着思想成熟与阅历增加，不仅会减少注意冲动、行为冲动以及非计划性等冲动性表现，而且会倾向于做出风险规避性行为，在思虑周全后再做出行为决策(Rolison et al.，2012；喻婧 等，2019)。基于此，自恋型领导可能会对不同年龄的员工产生差异化影响，但员工年龄是否真的会对自恋型领导效能产生调节作用，以及影响的强弱差异暂未可知。

另已有研究指出个体在压力应对策略和攻击行为倾向方面存在性别差异(Eagly & Steffen，1986)。当个体面对压力或冲突情境时, 男性倾向于选择攻击性应对策略, 而女性则更倾向于选择回避和亲社会应对策略, 尽量与外界保持相对和谐的关系(Rose & Asher，1999；张炼，张进辅，2003)。因此，不同性别的员工在面对自恋型领导的伤害和打压时，可能会采取不同的应对策略，现已有研究发现在自恋型领导者中存在性别差异(Kraft，2022)，但员工性别对于自恋型领导的效能是否会产生显著调节作用，以往研究还没有直接证据。

员工学历的高低在一定程度上代表了其知识水平，学历越高的员工所掌握的知识会更多，且会接受更多的教育，学历不同的员工，其认知、价值观以及自身资源等均存在差异。教育程度越高，知识量越大，自身具备的资源相对更多，视野就更加开阔，因而处理信息与决策的能力就越强(苏涛 等，2021)。但自恋型领导对于不同学历的员工是否会产生不同影响，

此前研究还未有直接证据。综上所述，由于人口统计学特征的调节作用在元分析中较为少见，故本研究没有提出具体假设，而是提出以下研究问题：

Q1：人口统计学特征（员工年龄、性别以及学历）在自恋型领导与其影响结果之间是否发挥显著调节作用？自恋型领导的效能对于不同年龄、性别以及学历员工的作用强度有何不同？

2.5 自恋型领导双面效应的过程机理

心理安全感和创新自我效能感的中介

首先从数据上看，通过文献梳理和归纳，在现有研究关于自恋型领导与下属效能关系的中介变量中，心理安全感和创新自我效能感这两个变量的数量居多且满足全模型元分析结构方程模型数据要求。其次从理论上看，本研究基于 COR 理论，而心理安全感和创新自我效能感都是心理层面的变量，均与个体心理资源密切相关，COR 理论为解释它们在自恋型领导与下属效能关系中的作用机制提供了一个有力的理论支撑。最后从研究视角上看，心理安全感和创新自我效能感虽然同属于心理资源的范畴，但它们分别代表了心理认知和内在动机两个不同的维度，因此可以从认知和动机两个不同的视角，深入探讨自恋型领导对下属效能产生双面效应的内在机制。所以本研究选取了心理安全感和创新自我效能感作为自恋型领导影响下属效能的中介变量。

从认知的角度出发，心理安全感强调的是个体对自己能够展现和表达自我而不用害怕消极后果的信念(Kahn，1990)，突出了个体认知的重要性。心理安全感可表现为一种受环境影响的心理状态，环境可对安全感的建立产生重大影响(马 丽，王姜硕，2023)。当个体感知到环境因素是支持性和积极的，他们就会发展出较高的心理安全感；相反，如果感知到负面或威胁性的因素，心理安全感就会降低。通过对外界环境的感知影响个体判断，进而促使其调整自身行为。心理安全感能够促进员工更好地工作 (包括更多的工作参与) 并产生积极的行为结果(Agarwal & Farndale，2017)。自恋型的领导者表现出的贬低和自我导向的领导风格不太可能给员工创造一个积极的工作环境，从而会阻碍员工心理安全感的建立。基于 COR 理论，自恋型领导的利己主义、善于欺骗和抑制他人，这些负面特质都会严重损害下属资源，导致下属资源缺失，员工感知到威胁和损失，从而降低其心理安全感。在这种情况下，下属可能会因为缺乏心理安全感而采取防御性策略，如减少工作投入和积极性，进而影响其工作效能，Brown 和 Leigh（1996）的研究也表明员工较低的心理安全感会负向影响其工作态度和绩效。综上所述，自恋型领导通过削弱下属心理认知水平而产生负面效应。

但另一方面，自恋型领导所具备的魅力特质、冒险精神以及对于宏远愿景的塑造，在一

定程度上传递给下属积极的心理资源，基于 COR 理论，资源的补充可以帮助员工更好地完成相关工作(Hobfoll et al.，2018)，进而提升员工的自我效能感，因为自我效能感也是一种心理资源，其本质是一种内在动机(Hughes et al.，2018)。另外，自恋型领导者的这些正面特质正是创新所需要的品质，所以其可以极大促进员工的创新自我效能感，而关于创新自我效能感与员工创新关系间的实证研究对二者间的正相关关系基本已达成共识(Gong et al.，2009)，如曹洲涛等人(2019)研究发现创新自我效能感可以促进员工的创新行为，张海涛等人(2021)也发现建设型自恋型领导通过影响员工的创新创业自我效能感从而促进员工的创新创业行为。所以，自恋型领导的魅力特质给予下属积极的心理资源，这种激励促进了员工的创新自我效能感，创新自我效能感的提升正向影响了员工的创新，即自恋型领导通过促进下属内在动机而产生正面效应。此外，现有实证文献也证实了心理安全感和创新自我效能感在自恋型领导作用于下属效能的过程中起到重要的中介作用。综上所述，本研究提出以下假设：

H11a：员工心理安全感中介了自恋型领导与下属效能之间的关系，且自恋型领导通过员工心理安全感负向影响下属的工作态度、行为和绩效。

H11b：员工创新自我效能感中介了自恋型领导与下属效能之间的关系，且自恋型领导通过员工创新自我效能感正向影响下属创新。

3 研究方法

本研究依照 Lipsey 和 Wilson(2001)的元分析操作程序，包括如下步骤：

3.1 文献搜索和筛选

以下为本研究文献搜集方法：（1）将 Web of Science、Google Scholar、CNKI 等作为检索数据库，下载主题、摘要或者关键词为“自恋型领导”“自恋领导”“领导自恋”“自恋 CEO”“CEO 自恋”“自恋管理者”“TS=(narcissistic leadership OR narcissistic leader OR leader narcissism OR narcissistic CEO OR CEO narcissism OR manager narcissism OR narcissistic employer)”的文献，文献检索截止到 2023 年 12 月；（2）检索《管理世界》、《管理评论》等重要期刊；（3）通过邮箱联系作者得到已完成但未发表的相关研究成果。然后，结合本次研究方向及元分析检验的规范，筛选可用文献，本研究采用了以下标准：（1）学科限制在管理学、领导学等几个领域；（2）研究聚焦于自恋型领导与下属工作效能的关系；（3）文献中须包括元分析所需的关键数据，如 r、p、β等及相应的样本量；（4）删除文献综述、案例等非实证研究。按照这些标准，将不符合条件的文献剔除研究。最后，本研究一共整理

出 67 篇中英文文献(中文文献 25 篇、英文文献 42 篇)，包括 73 个独立实证研究、30493 个样本，合计 84 个效应值，其中关于下属工作态度、职场行为、工作压力、工作绩效、创新的文献分别为 22、32、8、13、7 篇，文献搜索和筛选过程如图 1。

3.2 数据编码

在对数据编码过程中，需要熟读文献资料，抓取重要信息。数据编码虽然简单易操作，但由于信息繁杂，工作量繁重，并且调节变量方面的划分带有一定的主观性，可能会有误差。因此，在正式编码之前，本研究制定了编码手册。为了保证编码的准确性，分别由两位组织管理方向的学者单独编码，要求认真阅读文献，对文献信息提取与归类，形成编码表。文献编码最重要的信息是研究的描述项和效应值的统计项，前者不仅包括刊物、题名等基本信息，还包括核心变量、研究对象等特征信息；后者则包括以 r 为中心的统计数据。一个独立实证研究为一个编码单位，若一个研究中多个效应值来自不同的样本总体，则对这多个效应值进行多次编码。结果变量部分，将离职倾向、工作满意度和组织犬儒主义归类为工作态度，由于离职倾向和组织犬儒主义属于消极的工作态度，编码为工作态度时需对其反向编码。将知识共享行为、沉默行为、组织公民行为归类为职场行为，同样对沉默行为进行反向编码。此外，本研究根据这些实证研究的样本信息提取出了 2 个可能的中介变量以及 8 个潜在的调节因素，中介变量包括心理安全感和创新自我效能感，调节变量包括文化背景、行业类型、组织属性、员工类别、测量工具、员工性别、员工年龄以及员工学历，最后进行编码。

首次编码完成后进行交叉核对，一致率达到 88.93%。不一致内容主要由编码失误和主观判断差异所致，两位编码者分别通过勘正错误和讨论达成共识的方式处理这些不一致的编码内容。

3.3 元分析过程

本研究借助 Comprehensive Meta Analysis (CMA) 3.0 和 Mplus8.0 软件对数据进行分析和检验，CMA3.0 软件主要用于主效应分析和调节效应分析，在使用 CMA 3.0 之前，先对编码的数据进行预处理。为了降低由于量表不一致带来的测量误差，通过信度系数对效应值的测量误差进行了修正, 对于有些研究中个别变量信度缺失的情况，先回归原文查看是否报告了信度，如未报告，则由采用同一量表的其他研究样本加权信度来代替(王佳燕 等, 2022)，若无同一量表，则用其他研究的样本加权信度均值代替缺失的信度，随后将样本数据和修正后的相关系数录入 CMA 3.0 软件中。此外，本研究遵循了基于随机效应的 TSMASEM (Two-stage Meta-analytic SEM)检验思路，包括构建相关系数矩阵和利用相关系数矩阵拟合结构方程模型两个阶段(Cheung & Chan, 2009)，并利用 Mplus8.0 进行元分析结构方程模型和中

介检验。数据处理过程主要包括发表偏倚分析、同质性检验、主效应检验、中介作用检验和调节效应检验。

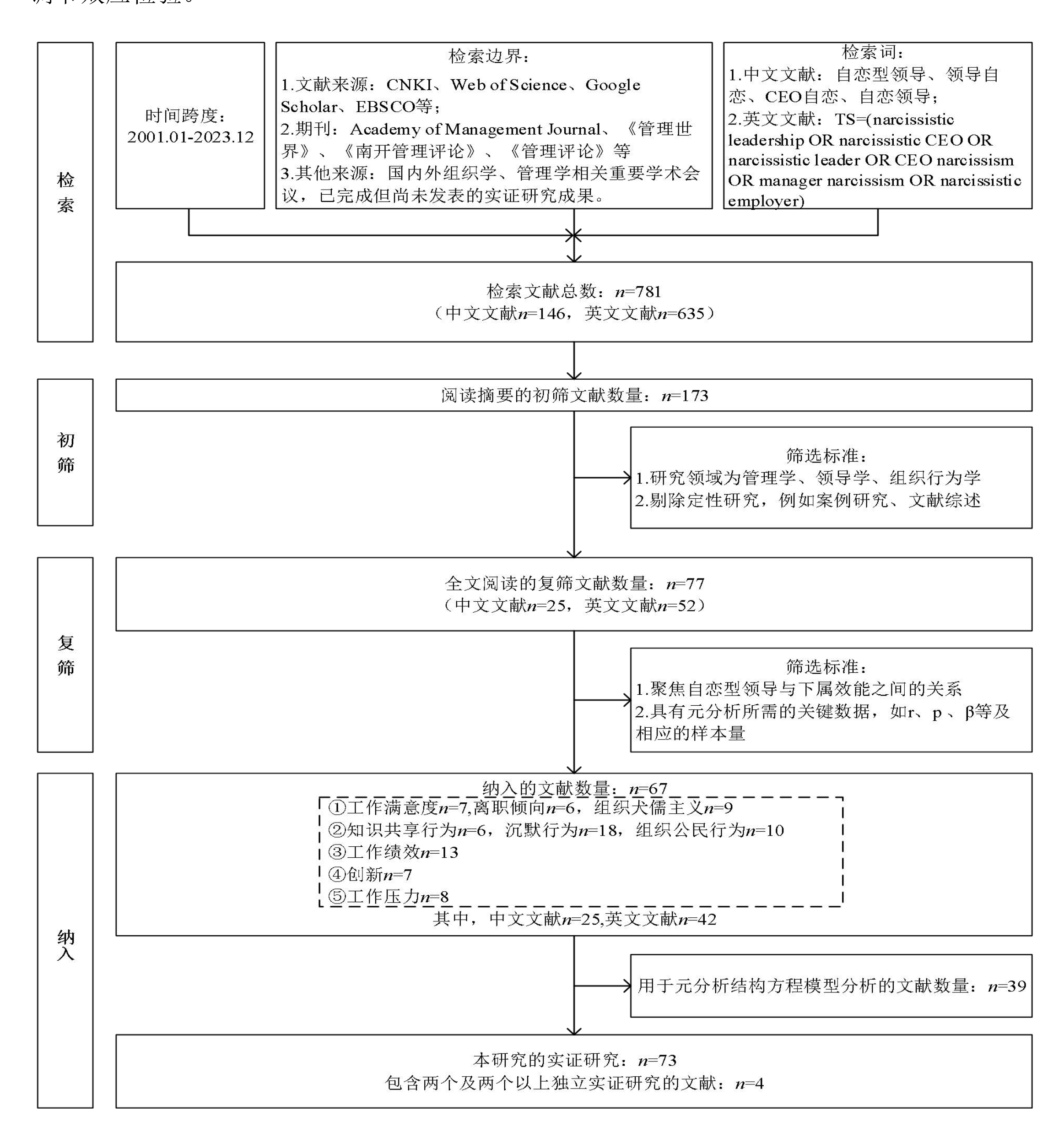


图 1 文献搜索与筛选过程

4 数据分析与结果

4.1 出版偏倚分析

本研究收集有关自恋型领导的中外文献并进行统计分析，后通过失安全系数（*Fail-safeN*）对相应文献进行定量检测出版偏倚问题，失安全系数的判断临界值是 5*k*+10，当失安全系数小于 5*k*+10 时，说明可能存在严重的发表偏差问题；反之，失安全系数越大，说明发表偏倚的可能性越小(张建平 等，2020；Orwin，1983)。如表 1 所示，对自恋型领导与影响结果的

对应关系进行出版偏倚分析，得到的失安全系数均满足远大于临界值 5*k*+10，表明本研究所选文献出现出版偏倚的风险较小。

表 1　出版偏倚分析结果

自恋型领导	*Fail-safe N*	5*k*+10	需找到的未出版研究数量
工作态度	909	120	41
①工作满意度	375	45	53
②离职倾向	197	40	33
③组织犬儒主义	798	55	89
职场行为	915	180	51
①知识共享行为	393	40	65
②沉默行为	1431	100	80
③组织公民行为	123	60	12
工作绩效	446	75	34
创新	816	45	116
工作压力	276	50	34

注：*Fail-safe N* 为失安全系数；*k* 为效应值数量。

4.2 同质性检验与主效应分析

同质性检验是一种数据分析的程序，它将收集到的研究数据的结果进行汇总和统计，以检验其合理性。在元分析中，为避免抽取的样本效值均来源于同一整体，一般采用两种量化方法：同质性检验 Q 统计量和效应值真实差异与观察变异的比例 I^2。在 p 值显著的情况下，且满足 $Q>k-1$ 和 $I^2>0.75$，那么该实证研究的样本是异质的，采用随机效应模型(R)，反之，若不满足以上两个条件，采用固定效应模型(F)。同质性检验的结果如表 2 所示，除了组织公民行为、工作压力的 I^2值分别为 35.63、62.53，均小于 75%，需采用固定效应模型；其余均满足条件，采用随机效应模型。

由表 2 的结果可知，r_{ge}、r_{wa}、r_{wb}、r_i、r_{jp}、r_{wp}①分别为–0.23、–0.34、–0.24、0.41、0.23、–0.21，且点估计的结果均达到显著性水平(95%的置信区间不包含 0，下同)，即自恋型领导对下属效能整体为负面影响，但具体来看，其对下属的工作态度、职场行为、工作绩效这三类影响结果有负向影响，对下属工作压力和创新则有正向影响，故假设 H1、H2、H3、H4、H5 均得到支持。具体而言：①在工作态度方面，r_{ws}、r_{tt}、r_{oc} 分别为–0.24、0.28、0.46，点估计结果均达到显著性水平，即自恋型领导对下属工作满意度具有负向影响，对下属离职倾向和组织犬儒主义具有正向影响。其中 $r_{oc}=0.46>r_{tt}=0.28$($Q_{bt}=27.12$，$df(Q)=1$)，且差异均达到显著性水平($p<0.05$，下同)，故假设 H1a 和 H1b 得到支持。②在职场行为方面，除了组织公民行为采用的是固定效应模型，其余均为随机效应模型，r_{ksb}、

---

①r_{ge}、r_{wa}、r_{wb}、r_{jp}、r_{wp}、r_i、r_{ws}、r_{oc}、r_{tt}、r_{ksb}、r_{sb}、r_{ocb} 分别指自恋型领导与下属总效能、工作态度、职场行为、工作压力、工作绩效、创新、工作满意度、组织犬儒主义、离职倾向、知识共享行为、沉默行为、组织公民行为的元分析效应值。

r_{sb}、r_{ocb} 分别为–0.36、0.25、–0.17，点估计结果均达到显著性水平，即自恋型领导对下属知识共享行为和组织公民行为具有负向影响，对下属沉默行为具有正向影响。其中 $|r_{ksb}|=0.36 > |r_{ocb}|=0.17$ ($Q_{bt}=15.94$，$df(Q)=1$)，且差异均达到显著性水平，故假设 H2a 和 H2b 得到支持。③在五类影响结果的九个具体指标中，自恋型领导对于下属创新（$r_i=0.41$）、组织犬儒主义（$r_{oc}=0.46$）、知识共享行为（$r_{ksb}=-0.36$）具备较大的影响（按照社会科学研究的经验值标准，当 $|r|\geq 0.40$ 时，变量之间为强相关关系；当 $0.25\leq|r|\leq 0.40$ 时，变量之间为中等强度相关关系；当 $|r|\leq 0.25$ 时，变量之间为弱相关关系）。

表 2 同质性检验和主效应分析结果

自恋型领导效能	k	N	模型	同质性检验								主效应分析				
												点估计和 95%CI			双尾检验	
				Q	$df(Q)$	p	I^2	τ^2	SE	SD	Tau	r	下限	上限	Z	p
下属总效能	84	30493	R	1818.35	83	0.000	95.44	0.058	0.011	0.000	0.24	–0.23	–0.28	–0.17	–8.43	0.000
工作态度	22	10167	R	457.35	21	0.000	95.41	0.046	0.017	0.000	0.22	–0.34	–0.42	–0.26	–7.59	0.000
①工作满意度	7	4344	R	59.16	6	0.000	89.86	0.015	0.010	0.000	0.12	–0.24	–0.32	–0.14	–4.92	0.000
②离职倾向	6	1874	R	33.66	5	0.000	85.14	0.020	0.016	0.000	0.14	0.28	0.16	0.39	4.54	0.000
③组织犬儒主义	9	3949	R	280.42	8	0.000	97.15	0.083	0.049	0.002	0.29	0.46	0.29	0.59	5.04	0.000
职场行为	34	13145	R	237.95	33	0.000	86.13	0.021	0.007	0.000	0.14	–0.24	–0.29	–0.19	–9.23	0.000
①知识共享行为	6	2696	R	73.31	5	0.000	93.18	0.039	0.031	0.001	0.20	–0.36	–0.49	–0.21	–4.42	0.000
②沉默行为	18	5493	R	133.57	17	0.000	87.27	0.023	0.010	0.000	0.15	0.25	0.18	0.32	6.54	0.000
③组织公民行为	10	2384	F	13.98	9	0.123	35.63	0.002	0.003	0.000	0.05	–0.17	–0.21	–0.13	–8.22	0.000
工作绩效	13	4116	R	141.95	12	0.000	91.55	0.035	0.017	0.000	0.19	–0.21	–0.31	–0.11	–3.94	0.000
工作压力	8	3065	F	18.68	7	0.009	62.53	0.005	0.005	0.000	0.07	0.23	0.20	0.26	12.93	0.000
创新	7	2572	R	68.21	6	0.000	91.20	0.029	0.019	0.000	0.17	0.41	0.29	0.51	6.41	0.000

注：k 为效应值数量；N 为独立样本数量；R、F 分别指随机、固定效应模型；Q 为同质性检验统计量；$df(Q)$是自由度；I^2 为效应值的真实差异占据观察变异的比例；τ^2 为研究间变异可用于权重计算的比例；SE 为标准误；SD 为标准差；Z 为双尾检验的统计值。下同。

4.3 情境因素调节分析

由于缺少相关数据，无法将调节变量在自恋型领导正面效应和负面效应两个不同类别中进行比较分析，所以只进行自恋型领导与下属总效能关系的调节效应检验。如表 3 所示，本研究选择了五个情境调节变量来检验自恋型领导与下属工作效能之间关系的调节作用，分别为：文化背景、行业类型、组织属性、员工类别和测量工具，得到的结果如下：（1）文化背景对自恋型领导与下属工作结果之间的关系没有显著的调节作用($p > 0.05$)，假设 H6 不成立。（2）行业类型在自恋型领导与下属工作结果之间具有显著的调节作用(Q=7.75，$p < 0.05$)，且$|r_{mi}|=|–0.25| > |r_{si}|=|–0.19|$[②]，说明相比于服务业，自恋型领导在制造业中的负向影响更强。因此，假设 H7 部分成立。（3）组织属性对自恋型领导和下属工作结果之间的关系具有显著的调节作用(Q=16.25，$p < 0.05$)，且$|r_{fpo}|=|–0.16|>|r_{npo}|=|–0.10|$，表明相比于非营利性组织，自恋型领导在营利性组织中对下属工作结果具有更强的负向影响。因此，假设 H8 成立。（4）员工类别对自恋型领导与下属工作结果之间的关系具有显著的调节作用(Q=7.72，$p < 0.05$)，且$|r_{kw}|=|–0.19|<|r_{nkw}|=|–0.25|$，说明相比于知识型员工，自恋型领导对非知识型员工具有更强的负向影响。因此，假设 H9 成立。（5）测量工具对自恋型领导与下属工作结果之间的关系具有显著的调节作用(Q=17.63，$p < 0.05$)，且$|r_{ht}|=|–0.25|>|r_{npi}|=|–0.19|$，说明相比于 NPI-16 量表，使用 Hochwarter 和 Thompson 量表测量时自恋型领导的负面影响更强。因此，假设 H10 部分成立。

综上所述，除了文化背景，行业类型、组织属性、员工类别及测量工具都能够显著调节自恋型领导与下属工作结果之间的关系，即假设 H6 不成立，假设 H7、H10 部分成立，假设 H8、H9 均可成立。假设 H6 不成立说明文化背景不能显著调节自恋型领导对于下属工作效能的影响，可能是因为当今中西方文化交流越来越紧密，个人主义色彩也逐渐被国内所接受，导致文化背景的影响逐渐减小；假设 H7 部分成立说明自恋型领导对于制造业的负面影响强于服务业，这可能是由于相比于服务业这种员工自主权相对较高的行业，自恋型领导对于制造业这种高纪律性、高重复性行业的负面影响更大；假设 H10 部分成立说明使用 Hochwarter 和 Thompson 量表时自恋型领导的负面影响更强，可能是因为 Hochwarter 和 Thompson 量表是员工测评领导，这种他评方式更具客观性和准确性。

---

②r_e、r_w 分别指文化背景影响下东方国家和西方国家对自恋型领导与下属工作效能关系的元分析效应值；r_{si}、r_{mi} 分别指行业类型分类下服务业和制造业对自恋型领导与下属工作效能关系的元分析效应值；r_{fpo}、r_{npo} 分别指组织属性分类下营利性组织和非营利性组织对自恋型领导与下属工作效能关系的元分析效应值；r_{kw}、r_{nkw} 分别指员工类别分类下知识型员工和非知识型员工对自恋型领导与下属工作效能关系的元分析效应值。r_{ht}、r_{npi} 分别指测量工具分类下 Hochwarter 和 Thompson 量表和 NPI-16 量表对自恋型领导与下属工作效能关系的元分析效应值。

表 3 情境因素调节分析结果

调节因素	模型	同质性检验			划分类别	*k*	*N*	点估计和 95%CI			双尾检验	
		Q 组间	*df(Q)*	*p*				*r*	下限	上限	*Z*	*p*
文化背景(宏观)	F	0.60	1	0.439	西方	26	7438	–0.20	–0.24	–0.15	–8.97	0.000
					东方	41	12574	–0.21	–0.31	0.12	–4.35	0.000
行业类型(中观)	R	7.75	1	0.005	制造业	7	2366	–0.25	–0.35	–0.16	–4.92	0.000
					服务业	30	11935	–0.19	–0.27	–0.09	–3.95	0.000
组织属性(中观)	R	16.25	1	0.000	营利性	64	22693	–0.16	–0.17	–0.15	–23.94	0.000
					非营利性	11	5531	–0.10	–0.13	–0.07	–6.78	0.002
员工类别(微观)	R	7.72	1	0.005	知识型	38	14531	–0.19	–0.28	–0.11	–4.50	0.000
					非知识型	5	2130	–0.25	–0.34	–0.14	–4.67	0.000
测量工具	R	17.63	1	0.000	Hochwarter 和 Thompson 量表	29	7500	–0.25	–0.36	–0.13	–4.03	0.000
					NPI-16 量表	12	5362	–0.19	–0.26	–0.11	–4.89	0.000

4.4 人口统计学特征的调节分析

由表 4 可知，本研究还检验了员工年龄、性别以及学历三个人口统计学特征调节变量对自恋型领导与下属工作结果之间关系的调节作用。以平均年龄、女性占比以及本科及以上学历占比作为预测变量进行元回归分析，结果显示：（1）员工年龄对于自恋型领导与下属工作结果之间的关系没有显著的调节作用（p=0.124＞0.05，95%的置信区间包括 0）；（2）员工性别对于自恋型领导与下属工作结果之间的关系没有显著的调节作用（p=0.186＞0.05，95%的置信区间包括 0）；（3）员工学历对于自恋型领导与下属工作结果之间的关系具有显著的调节作用（p=0.006＜0.05，95%的置信区间不包括 0），且为负相关关系（coefficient=–0.0036），说明高学历可以削弱自恋型领导的负面影响，自恋型领导对于低学历员工的负面影响更强。

表 4 人口统计学特征的调节效应

变量	*k*	*N*	coefficient	*SD*	95%CI 下限	95%CI 上限	*p*
年龄	27	10185	–0.0067	0.0044	–0.015	0.002	0.124
性别	70	25121	–0.0019	0.0015	–0.005	0.001	0.186
学历	34	14638	–0.0036	0.0013	–0.006	–0.001	0.006

4.5 中介作用检验

中介效应检验采用结构方程模型取向的元分析(Meta-analysis of Structural Equation Modeling, MASEM)进行分析(Cheung，2019)。MASEM 估计包括两个阶段。第一阶段，通过多变量元分析方法获得联合相关矩阵(pooled correlation matrix)。第二阶段，将联合相关矩阵输入到结构方程模型来检验中介模型。本研究将检验自恋型领导双面效应的中介作用。

本研究检验员工心理安全感和创新自我效能感在自恋型领导与下属效能各指标变量间可能存在的中介效应，采用元分析得到相关矩阵与样本量（见表 5），其中各元分析效应值分别来自于其他文献以及本研究计算。再将联合相关系数矩阵导入 Mplus8.0 进行中介效应检验，以纳入元分析各样本的调和平均数（N=2436）作为判断理论模型与实际模型拟合程度的样本量(Viswesvaran & Ones, 1995)。

表 5 双面效应相关系数矩阵

	自恋型领导	心理安全感	创新自我效能感	工作满意度	知识共享行为	工作绩效	创新
自恋型领导	1						
心理安全感	–0.43 (k=3,N=709)	1					
创新自我效能感	0.35 (k=4,N=1197)	0.39 (k=8,N=2946)	1				
工作满意度	–0.24 (k=7,N=4344)	0.53[a] (k=20,N=8245)	0.33 (k=6,N=2315)	1			
知识共享行为	–0.36 (k=6,N=2696)	0.52[a] (k=19,N=3427)	0.46 (k=13,N=3728)	0.35[c] (k=6,N=4972)	1		
工作绩效	–0.21 (k=13,N=4116)	0.43[a] (k=18,N=4061)	0.39 (k=8,N=2456)	0.20[d] (k=101,N=19494)	0.67[f] (k=5,N=1189)	1	
创新	0.41 (k=7,N=2572)	0.13[a] (k=10,N=4567)	0.35[b] (k=68,N=19973)	0.21[e] (k=5,N=762)	0.51[f] (k=12,N=4312)	0.55[g] (k=28,N=7660)	1

注：a Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva (2017)；b Liu, Jiang, Shalley, Keem & Zhou, J. (2016)；c Kooij, Jansen, Dikkers, & Lange(2010)； d Bowling, Khazon, Meyer, & Burrus (2015)； e Lanaj, Chang, & Johnson(2012)；f Lim(2021)；g Harari, Reaves, & Viswesvaran(2016)；未标记的相关系数、独立样本数和总样本量由本研究计算。

图 2 是元分析结构方程模型的路径系数结果，检验了自恋型领导通过员工心理安全感和创新自我效能感影响下属效能的中介模型，模型拟合指标：RMSEA=0.85，SRMR=0.09，CFI=0.49。由路径系数图可知，自恋型领导负向影响员工心理安全感且显著（β=–0.43，p＜0.001），员工心理安全感与其工作满意度（β=0.47，p＜0.001）、知识共享行为（β=0.40，p＜0.001）以及工作绩效（β=0.33，p＜0.001）正相关，与其创新（β=–0.01，p＞0.05）负相关。自恋型领导正向影响员工创新自我效能感且显著（β=0.35，p＜0.001），员工创新自我效能感与其工作满意度（β=0.15，p＜0.001）、知识共享行为（β=0.30，p＜0.001）、工作绩效（β=0.26，p＜0.001）以及创新（β=0.35，p＜0.001）正相关。

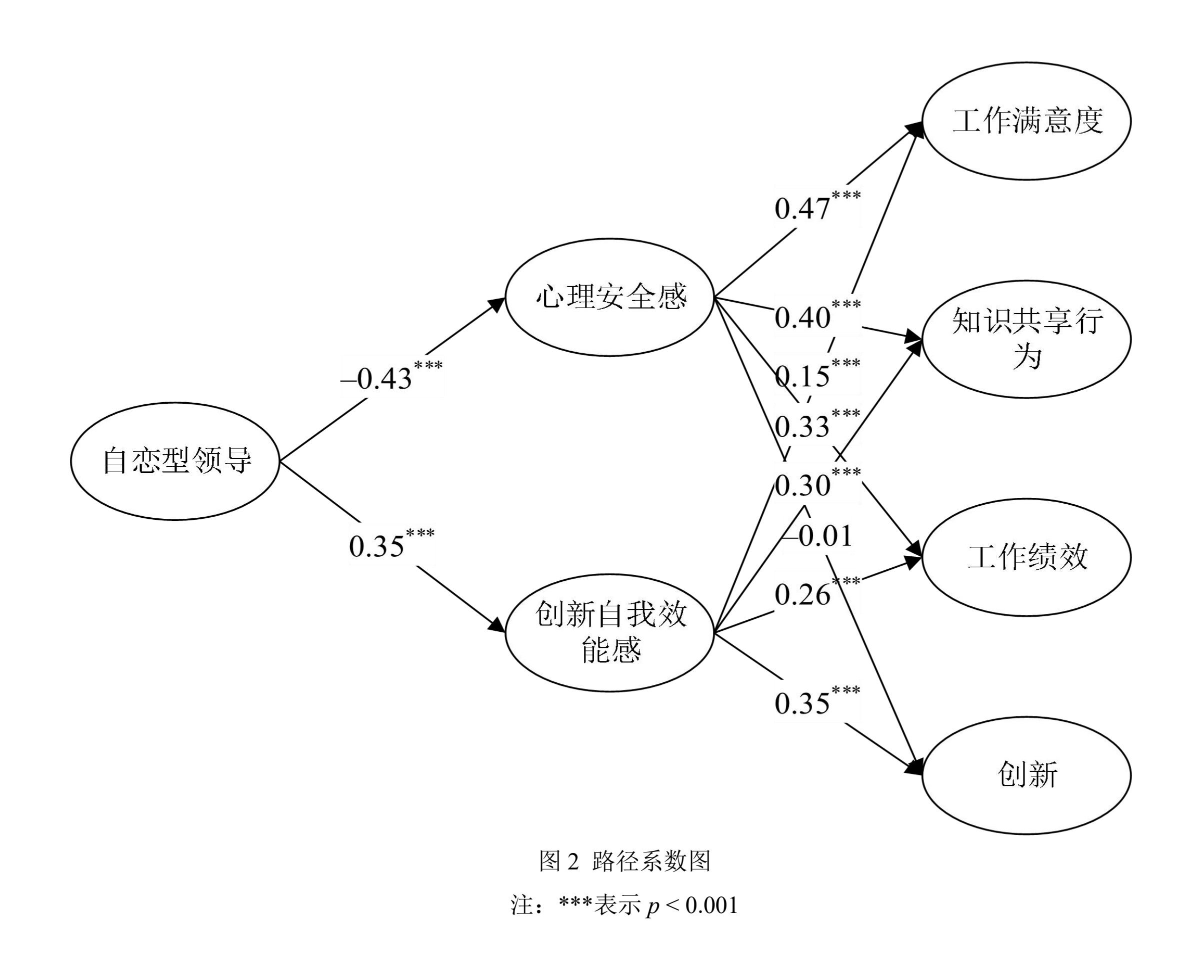


图 2 路径系数图

注：***表示 $p < 0.001$

根据表 6 所示的结果，在自恋型领导对下属效能影响机制的研究中，通过中介效应分析可以观察到，自恋型领导通过员工心理安全感对下属工作绩效（β=–0.14，p＜0.05，95%的置信区间不包括 0，下同）、知识共享行为（β=–0.17，p＜0.05）和工作满意度（β=–0.20，p＜0.05）具有显著的负向影响，而对下属创新的影响则不显著（β=0.00，p＞0.05）。此外，自恋型领导通过员工创新自我效能感对下属的工作绩效（β=0.09，p＜0.05）、知识共享行为（β=0.10，p＜0.05）、工作满意度（β=0.05，p＜0.05）以及创新（β=0.12，p＜0.05）产生了积极影响。综合中介效应分析的结果表明，自恋型领导对下属的工作绩效（β=–0.05，p＜0.05）、知识共享行为（β=–0.07，p＜0.05）和工作满意度（β=–0.15，p＜0.05）具有负面效应，同时促进了下属创新（β=0.13，p＜0.05）。这表明自恋型领导通过认知（心理安全感）和动机（创新自我效能感）两种不同的作用路径，分别产生了负面和正面的双面效应。具体而言，自恋型领导通过削弱员工的心理安全感产生负面效应，同时通过增强员工创新自我效能感产生正面效应。因此，研究假设 H11a 和假设 H11b 得到了支持。

表 6 间接效应估计

	路径	β	*S.E.*	*Z*	*P*	Bootstrap95%CI
Indirect Effect						
认知视角	IND1:NL-PS-JP	–0.14	0.010	–13.84	＜0.001	[–0.16, –0.12]
	IND2:NL-PS-KSB	–0.17	0.011	–16.30	＜0.001	[–0.19,–0.15]
	IND3:NL-PS-JS	–0.20	0.012	–17.34	＜0.001	[–0.23, –0.18]
	IND4:NL-PS-IN	0.00	0.009	0.37	0.710	[–0.01, 0.02]
动机视角	IND5:NL-CSE-JP	0.09	0.008	11.00	＜0.001	[0.08, 0.11]
	IND6:NL-CSE-KSB	0.10	0.008	12.53	＜0.001	[0.09, 0.12]
	IND7:NL-CSE-JS	0.05	0.007	7.26	＜0.001	[0.04, 0.07]
	IND8:NL-CSE-IN	0.12	0.010	12.55	＜0.001	[0.10, 0.14]
Total Indirect Effect						
	TOTALIND1:NL-JP	–0.05	0.016	–3.08	＜0.01	[–0.08, –0.02]
	TOTALIND2:NL-KSB	–0.07	0.017	–4.01	＜0.001	[–0.10, –0.03]
	TOTALIND3:NL-JS	–0.15	0.016	–9.51	＜0.001	[–0.18, –0.12]
	TOTALIND4:NL-IN	0.13	0.015	8.47	＜0.001	[0.10, 0.16]

注：β为中介效应效应值；*p* 为显著性水平；*SE* 为标准误；*Z* 为双尾检验的统计值；95%CI 表示β的 95%的置信区间。NL-自恋型领导；PS-心理安全感；CSE-创新自我效能感；JP-工作绩效；KSB-知识共享行为；JS-工作满意度；IN-创新。

5 研究结论与讨论

本研究基于国内外学者对自恋型领导的研究，聚焦于下属个体研究层次，通过对相关实证研究的整理与分析，对其进行了检验和总结，得出如下阶段性结论：（1）自恋型领导具有双面效应。具体表现为这种领导方式对下属工作态度、行为、绩效具有负向作用，同时会增加下属的工作压力，但对下属创新具有正向作用。（2）自恋型领导较容易伤害下属的知识共享行为，导致他们产生组织犬儒主义，但其对下属创新的影响效应尤为突出。（3）行业类型、组织属性、员工类别、员工学历及测量工具调节了自恋型领导影响下属工作效能的过程，该领导方式对于制造业企业中非知识型的低学历员工的危害尤为突出。此外，自恋型领导的效能在不同文化背景下没有显著差异。（4）自恋型领导的双面效应分别通过员工心理安全感和创新自我效能感稳定地实现，即自恋型领导通过员工心理安全感发挥负面效应，通过员工创新自我效能感发挥正面效应。具体分析如下：

5.1 自恋型领导对下属效能的主效应

自恋型领导是否真的祸福相依？本研究表明自恋型领导具有双面效应，表现在该领导方式会抑制下属工作态度、行为和绩效，增加其工作压力，但对下属的创新具有促进作用。具体如下：（1）在工作态度方面，由于自恋型领导过于以自我为中心，没有很好地看待员工对工作的需求与反馈，不利于员工对领导认同感的构建，从而导致消极怠工。另外由于自恋型领导的利己主义特质，特别看重自身的利益，且其对于员工具有较低的同理心，使其对于剥夺员工利益的行为并不感到羞耻(廖建桥 等，2016)。自恋型领导强烈的虚荣心会使其将组织的成功更多地归功于自己(阮文宇，付景涛，2022)，将失败的原因归咎于下属。当下属感知到自身的资源付出与资源获取不平衡时，其对自恋型领导的认同感会下降，从而表现出一系列消极的工作态度(张兰霞 等，2017)。（2）在职场行为方面表现了下属出于对资源的保护而做出了一系列防御性行为。由于自恋型领导极力强调自身为焦点中心的地位，导致一旦下属表现过好甚至锋芒盖过了领导的权威，自恋型领导会出于嫉妒对员工进行情绪打压和智力抑制。另外，自恋型领导以自我为中心，常常自视甚高，那么下属的“逆耳忠言”往往会被误解为挑战领导权威，随之换来的是领导者的针对。在这种情况下，员工往往会采取防御性的职场行为来保全自身。（3）在下属的工作绩效方面，自恋型领导以自我为中心，对下属的工作需求和价值没有一个很重视的态度，导致员工在工作过程中缺乏资源支持，无法用充足的资源和信息去解决问题，最终导致绩效的产出不理想。再者，由于员工付出努力的绩效并不能得到自恋型领导的赏识和资源激励，这种资源的不平衡性容易导致下属不再愿为绩效的提升付出努力。（4）在下属工作压力方面，自恋型领导自视甚高，总是以理想化的状态要求员工，这种高要求无形给员工在实际工作中增加了压力。其次，自恋型领导容易归因他人，对下属犯的错误表现出比较严苛的态度，这种不良的工作环境，更容易导致员工工作紧张、充满压力。另外由于自恋型领导对下属需求的不重视，导致下属缺乏资源支持，当员工面临工作困难时，他们所拥有的资源无法应对，从而产生工作压力。（5）自恋型领导也并非没有可取之处，至少其可以推动员工创新，这一研究发现也支持了 Kraft(2022)的研究结果。由于投资可以给自恋型领导带来巨大的财富和竞争优势，自恋型领导乐于投资并对投资有着自己独到的见解(廖建桥 等，2016)，这归功于他的冒险精神和对企业的前瞻性规划。自恋型领导不仅追逐其自身的优越感，同时为了凸显自身实力，也带领企业获得优越感。因此，技术创新投资这种高收益、能够抓住企业领先机会的投资更是获得自恋型领导的青睐，

也随之让其对员工的创新给予期待和重视。

自恋型领导较容易伤害下属的知识共享行为，导致他们产生组织犬儒主义，但对下属创新具有突出的正向影响。知识共享行为是知识所有者的自愿行为，但自恋型领导对于资源的掠夺，使得员工无法获得相应资源回报与补充，从而降低其知识共享意愿，再加上自恋型领导者对下属需求的漠视以及一系列打压和欺骗行为，更会引发员工消极、失望等组织犬儒主义情绪，严重影响员工工作积极性。但另一方面，自恋型领导对于创新具有很强的促进作用。该发现进一步补充和丰富了林新奇等人(2022)关于领导风格与员工创新关系的研究，发现在诸多领导风格（交易型领导、伦理型领导、变革型领导、服务型领导、授权型领导等）中，自恋型领导对于员工创新的促进作用较为突出。首先从资源的角度，自恋主义的领导者可以通过与那些提供资源的追随者建立关系来寻求获得宝贵的资源(Norouzinik et al.，2022)。对于自恋型领导来说，创新是一种宝贵的资源，其意味着机会的把握。自恋型领导能够通过自身较强的社会交往技巧和自我宣传去结识和吸引众多创新人才。创新人才是自恋型领导披荆斩棘的利刃，使得自身企业脱颖而出，因此他重视下属的创新。自恋型领导不仅善于吸引人才，还能够在获得人才后激发其创新潜能，也乐于为下属提供充足的创新资源。由于自恋型领导的魅力特质，使其受到诸多关注，另外自恋型领导也乐于向上级表现自己，争取上级的赏识，使其能够获得更多关注、支持与资源，因此能够整合自身充足的资源为下属提供发展机会、营造较好的工作和创新环境。即自恋型领导能够通过自身的魅力吸引创新人才并且能够给予下属良好的创新环境。此外，员工创新行为作为自发行为，由于其高挑战性及高风险性对员工知识储备具有较高要求，领导者为员工所提供的信心和支持就显得尤为重要(王辉，常阳，2017)。自恋的领导者通过一种与下属的核心价值观产生共鸣的魅力信息，激励并推动下属获得更高水平的成功。自恋型领导能够以自身魅力感召员工，其在创新投资方面的偏执性与下属创新具有高匹配性，也正是因为这种坚定给予了下属信心。最后，自恋型领导以其高超的谈判技巧和关注焦点聚集能力，通过增强员工的坚定与信心，激发员工面对挑战时的勇气，让下属相信自己能够走向成功。这种心理资源的传递能够使下属产生对自恋型领导的崇拜以及认同感，从而愿意追随领导去探索创新，同时激发了员工的创新意愿，创新意愿的提升也促进了创新(王辉，常阳，2017)。

5.2 自恋型领导与下属效能关系的调节变量

自恋型领导何时祸福相依？本研究发现，行业类型、组织属性、员工类别、员工学历及

测量工具能够显著调节自恋型领导与下属工作结果之间的关系。具体而言：（1）相比于服务业，自恋型领导在制造业中的负面影响更强。这是因为制造业是一种比较稳定、重复性较强的行业类型，员工自主权较低，工作强度高，工作环境较差，在这种循规蹈矩、高压力的工作环境中，员工本就疲惫和脆弱，所以自恋型领导的利己主义、抑制他人等负面特质会给该行业员工带来更大的伤害。而服务业员工的自主权较高，工作环境较好，也常与人打交道，工作具备灵活性，员工更懂得变通，对于自恋型领导带来的伤害相对来说更易接受。同时这一结论也证实了行业特征会影响领导行为与结果变量的关系(Lyubykh et al.，2022；张建平 等，2021)。（2）相比于非营利性组织，自恋型领导在营利性组织中对下属工作效能具有更强的破坏性。这是因为营利性组织是以营利为目的，且该类型组织中员工的收入相对不稳定，工作也无法完全保障，自恋型领导产生的破坏性行为，会伤害企业甚至影响企业营利，收益的减少直接影响到员工的处境。而非营利性组织不以营利为目的，员工工作也相对较稳定，组织承受能力也较强，所以自恋型领导对于营利性组织存在更大的伤害。另外，非营利性组织的员工流动性较差，对组织和领导也具有一定的依赖性。而在营利性组织，员工对组织和领导的依赖性没那么强，面对自恋型领导的施压，会产生“此处不留爷，自有留爷处”的心理。（3）相比于知识型员工，自恋型领导对于非知识型员工的伤害更大。首先，知识型员工的心理承受能力和抗压能力相对更强，在受到自恋型领导的不公平对待时，能够很好地调节自身情绪，以实力证明自己。其次，知识型员工具有更强的资源管理能力，并且其工作成果不易被剥夺，使得其在面临自恋型领导做出的资源阻碍性与掠夺性行为时采取规避手段，以适当的方式为自己维权。最后，根据 COR 理论，拥有更多资源的员工在抵抗资源掠夺时的承受能力也更强(杜佳婧，李敏，2018)。知识型员工受过高等教育，拥有较多的信息、人脉等资源，在受到自恋型领导的不良管理时对工作有更多选择与退路，因此对不良管理的承受能力更强。所以自恋型领导对于非知识型员工的伤害更大。（4）相比于高学历员工，自恋型领导对于低学历员工的伤害更大。学历越高代表其受教育程度越高，知识量越大，自身具备的资源相对更多，基于 COR 理论，资源更多的个体保护自身资源以及资源管理的能力会更强，更有利于应对自恋型领导的伤害(苏涛 等，2021)。此外，这一发现进一步支持了员工类别的调节作用，因为高学历员工在很大程度上代表了知识型员工，而低学历员工与非知识型员工部分吻合，所以这一研究发现可以前后呼应，相互佐证。（5）相比于 NPI-16 量表，使用 Hochwarter 和 Thompson 量表测量自恋型领导时其负面影响更强。因为 NPI-16

量表是采用领导自我报告的方式测量其自恋水平，而往往因为社会称许性等问题会导致领导在自评时不会真实报告相关数据。而 Hochwarter 和 Thompson 量表是采用下属评价领导的方式测量领导自恋水平，这种他评方式更具客观性和准确性。（6）文化背景之所以不能调节自恋型领导与下属工作效能之间的关系。可能是因为：首先，自恋型领导作为一种新领域的领导力研究，西方起步更早，理论基础更为完善，而中国对自恋型领导概念的界定和测量多以西方研究为基础，因此存在高度的相似性。其次，本次用于数据分析的文献大多数从人格特质出发，测量也是从人格特质角度出发，缺少对周边环境影响力的分析。最后，随着改革开放，东西方文化交流越来越紧密，个人主义色彩也更为国内所接受，人们也对张扬且有实力的人更具有包容度，对自恋型领导的接受度也随之提升。

员工性别和年龄对于自恋型领导与下属工作效能的关系没有显著影响。这一发现突破了我们的常规认知，因为一般来说性别差异与年龄差别都会影响我们的认知以及看待事物的方式，并且已有相关研究证明在自恋型领导者当中存在性别差异(Kraft，2022)，但本研究表明员工性别和年龄不能调节自恋型领导与下属工作效能之间的关系。究其原因，首先在性别方面，可能是由于长久以来的刻板印象，让人感觉男性和女性在面对压力或冲突情境时会有明显不同的应对方式，但实际上随着社会发展，男性和女性的差异逐渐缩小，女性在应对压力或损害时也慢慢开始学会反击，而不是一味的逃避，尤其是新时代女性，她们的能力已经胜过很多男性。而男性也不再是刻板印象中做事冲动的代表，遇到事情也会深思熟虑做出正确选择。所以在面对自恋型领导的利己主义、损害和抑制行为时，男性和女性员工会同样表现出消极的工作反馈，二者并无显著差异，该发现也丰富了性别这一人口统计学变量在自恋型领导研究中的作用。其次在年龄方面，虽然随着年龄增长，员工在组织内对工作的态度、投入程度以及行为可能存在差异，但年轻员工和年长员工同样是企业员工，二者的差异最多体现在工作经验和工作时间方面，但这些在应对自恋型领导的危害方面影响甚微，自恋型领导是典型的破坏型领导风格，其极致的利己主义、欺骗和抑制行为对于员工都会带来伤害，但不管年长与否，员工终究还是会维护自身的资源和利益，所以对于自恋型领导与下属效能之间的关系，员工年龄并不会成为显著的调节因素。

5.3 自恋型领导双面效应的中介机制

自恋型领导如何祸福相依？研究发现自恋型领导的双面效应分别通过员工心理安全感和创新自我效能感稳定地实现，其通过影响员工心理安全感发挥负面效应，即负向影响下属

工作态度、行为和绩效，通过影响员工创新自我效能感发挥正面效应，即促进创新。一方面，个体在组织中追求稳定和安全的心理状态，以维护其心理资源的平衡。自恋型领导打压和欺骗他人以及极致的利己主义会深深伤害下属，同时会损害和掠夺下属资源，这些都可能导致工作环境的不确定性和不稳定性，降低员工对于外部环境的积极认知，从而损害其心理安全感。基于 COR 理论，个体自身资源损失时，会激发资源防御行为，所以当员工感知到心理资源受损时，会触发保护机制，变得具有防御性并倾向于避免风险，会将更多的时间和精力投入到保护自己的心理资源上，而不是投入到工作中(Halbesleben & Bowler，2007)，从而降低工作投入和工作意愿，产生消极工作行为，最终影响工作效能。所以自恋型领导通过损害员工心理安全感产生负面效应。但另一方面，在关于自恋型领导的研究中十分注重研究其与创新的关系，且在多数研究之中，自恋型领导都是通过创新自我效能感促进创新(张海涛 等，2021)，因为创新的信心对于创新十分重要，而自恋型领导的魅力特质，以及自信、冒险精神等都是创新所需具备的品质，自恋型领导的这些特质能够激励下属并增强其心理资源及创新信心，即创新自我效能感，进而促进下属创新，所以自恋型领导能够通过促进员工创新自我效能感产生正面效应。

6 研究贡献、局限与展望

6.1 理论贡献

（1）本研究较为全面、系统地阐明自恋型领导的双面效应，以及对下属五大类效能产生的具体影响，得出具有较高信度、效度的阶段性结论。鉴于现有的研究并未形成对于自恋型领导与下属工作效能关系的全面归纳和一致结论，且缺少相关的元分析研究。因此，本研究在对 73 个实证研究进行总结和元分析的基础上，整合了诸多研究样本，系统归纳出自恋型领导与下属工作效能的关系，进一步证实了自恋型领导的双面效应，丰富了自恋型领导的研究内容，为企业中自恋型领导的管理实践提供了理论依据。同时，本研究也表明自恋型领导与下属五大类效能的关系强度具有差异性。对比分析了自恋型领导对下属工作态度、职场行为、工作绩效、工作压力以及创新这五类结果变量及具体指标影响作用的强弱程度，得出“自恋型领导对下属创新具有突出的促进作用”的结论。在具体指标中，得出“自恋型领导对下属的组织犬儒主义和知识共享行为的影响最大，一方面促进下属的组织犬儒主义，另一方面抑制下属的知识共享行为”的结论，以上这些阶段性结论系统回答了“自恋型领导是否

真的祸福相依”的问题，印证了自恋型领导祸福相依的复杂性，并且有针对性的对管理实践提供建议和“简练规则”。

（2）较为完备地阐述了自恋型领导与下属工作效能关系的边界机理，证实了当条件限制在不同行业、组织、员工以及测量工具时，自恋型领导对下属工作效能影响强度有所不同。本研究引入文化背景、行业类型、组织属性、员工类别、测量工具以及员工年龄、性别和学历这八个调节因素，从宏观、中观、微观情境以及人口统计学特征等方面，全方位地探究了自恋型领导与下属工作效能的边界条件，系统回答了“自恋型领导何时祸福相依”的问题，获得“自恋型领导对于制造业企业非知识型的低学历员工的危害尤为突出，但文化背景、员工年龄和性别不能影响自恋型领导效能”的结论，而以往的研究并未有此发现。

（3）研究揭示了自恋型领导双面效应形成的过程“黑箱”。本研究发现自恋型领导通过员工心理安全感和创新自我效能感产生双面效应且过程稳定，即通过抑制员工心理安全感负向影响下属的工作态度、职场行为和工作绩效，通过促进员工创新自我效能感正向影响下属创新，该发现回答了“自恋型领导如何祸福相依”的问题。

6.2 管理启示

（1）企业管理中企业领导者要辩证看待自恋型领导，需要对其进行良性引导，趋利避害。本研究表明自恋型领导具有双面效应，即其具有一系列负面效应的同时还可以促进创新，所以在管理实践中要合理运用自恋型领导。研究表明，考虑到相关的自信、外向性和社交能力，健康水平的自恋是富有成效的(Thomas & Velthouse，1990)，因此需要对领导自恋的水平进行监测和干预。领导对于自我认知所持有的偏差越大，其自恋程度越大，这种情况下就需要自恋型领导与外界个体进行深入沟通，从而帮助其对于自我与他人形成正确的认知，降低其自恋程度。而在组织管理者选拔时，需要对自恋人格特质水平进行专业性的测试，过度自恋的候选人不宜通过，避免其处于领导位进行不良的管理，给组织造成伤害。

（2）在企业管理中，要防止自恋型领导对于下属知识共享行为的伤害，避免其产生组织犬儒主义甚至离职倾向，同时要充分发挥自恋型领导对于创新的促进作用。重点关注自恋型领导对下属知识共享行为的负面影响，同时要关心下属的情绪和状态，避免其导致下属产生消极情绪及离职倾向。创新是企业保持可持续发展的重要途径(曾之光 等，2022)，组织内部不应该一味排斥自恋者，适当地为其创造发挥积极作用的平台，充分利用其魅力特质为企业创造更大价值。企业管理者建立一个创新氛围浓厚的软环境可以有效激发员工创新行为

(Leete，2000)。自恋型领导者可以为下属提供更多资源和营造创新环境以促进创新，环境的改善带来了积极的情绪氛围，情绪感染使员工产生或保持积极的情绪状态(Henninger et al.，2010)。对于一些具有研发等任务复杂性的工作岗位、团队、组织，可以适当引进自恋型领导，从而激发下属的创新信心和热情，带来“引进一人，激活一片”的鲶鱼效应。

（3）领导者要因人而异、因地制宜地运用自恋型领导，即避免在制造业企业非知识型的低学历员工身上采用自恋型领导。本研究表明，自恋型领导对于制造企业、非营利性组织、非知识型员工以及低学历员工的负面影响更强，所以对于制造业企业非知识型的低学历员工，尤其不适用采取自恋型的领导风格去管理，要避免此类型领导风格的危害。

（4）在自恋型领导的企业管理中，要提升员工心理安全感水平以及有效激发创新自我效能感。自恋型领导是通过伤害员工心理安全感来产生负面效应，所以在企业管理中要增强员工的心理安全感，提升其心理资源，对自恋型领导的负面影响进行削弱。可以从两方面入手，一是组织管理者要尽最大可能提供给员工良好的心理体验环境，比如提供稳定的工作环境、建立良好的沟通和反馈机制以及关注员工福祉等，让员工能感知到积极的外界环境，确保员工的心理安全感。二是企业要加强心理健康支持服务，提供心理健康咨询和辅导服务，帮助员工应对工作和生活中的压力，开展心理健康教育，进而提升员工心理安全感。另外，在自恋型的领导方式之下，要注重员工自我效能感的培养，尤其是创新自我效能感，因为这是员工创新的来源，增强员工的自信心，也是对于员工心理资源的补充，所以要利用自恋型领导培育和激发员工的创新心理，如建立科学的容错机制和宽松的创新氛围，加强知识技能培训和创新激励，增强员工的创新自我效能感，员工创新自我效能感的水平能够决定自恋型领导正面效应的发挥，同时较高水平的自我效能感也可以在一定程度上降低自恋型领导的负面效应。

6.3 研究局限与展望

本研究也存在一些不足，有待进一步完善：（1）由于自恋型领导的相关研究起步较晚，实证研究的数量相对不够充足，只能局限于一些实证研究数量相对较多的下属效能进行研究，不能比较全面地解释其对下属工作效能的影响。未来可以收集更多的实证研究，更加全面的分析自恋型领导对于下属工作效能的影响。（2）本研究中自恋型领导与心理安全感、创新自我效能感、创新等变量之间的效应值数量较少，其结论稳健性偏低。待未来相关研究数据更充足时可进一步分析和检验。（3）关于自恋型领导前因变量的研究多为综述文献，缺乏

充足的实证研究，因此本研究未能对其触发因素进行研究。未来的元分析研究可以从自恋型领导的触发因素（如个人特质和环境推动等）出发，形成相对完整的研究链条。（4）当前对于自恋型领导的研究大多都与谦卑型领导共同讨论，两种领导风格形成鲜明对比，本研究并未与其对比探讨。未来的研究可以结合这一视角进一步充实和完善。（5）自恋型领导具有促进创新的正面效应，在促进创新之后也可能存在促进绩效的可能性。但本研究是基于横截面的视角，将创新和工作绩效共同作为结果变量，并未探讨自恋型领导在促进下属创新后对于绩效的后续效应，未来研究可以针对此问题做更加深入的研究。（6）本研究选取心理安全感和创新自我效能感这两个变量探讨自恋型领导双面效应产生的中介机制，从心理资源层面的不同视角探究了自恋型领导双面效应的过程机理，但也可能存在其他的中介机制。关于其他的过程机制（如领导成员关系、组织认同等）未来研究可进一步丰富和探讨。

参考文献

(带*文献表示纳入元分析的文献)

包艳, 廖建桥. (2019). 权力距离研究述评与展望. *管理评论*, *31*(3), 178–192.

*陈璐, 瞿鑫, 杨百寅. (2018). 自恋的下属更沉默？自恋领导对下属工作绩效的破坏性效应研究. *预测*, *37*(2), 9–14+21.

*陈璐, 尹欢, 陈宁, 等. (2021). 工作激情、建言与变革发起行为: 自恋领导的双刃剑效应. *管理科学*, *34*(5), 108–121.

*曹洲涛, 王甜, 宋一晓. (2019). “令人生厌”的自恋型领导能促进员工创新行为吗? *武汉理工大学学报(社会科学版)*, *32*(4), 86–93.

陈春花, 苏涛, 王杏珊. (2016). 中国情境下变革型领导与绩效关系的 Meta 分析. *管理学报*, *13*(8), 1174–1183.

陈晓萍, 沈伟. (2018). *组织与管理研究的实证方法（第三版）*. 北京：北京大学出版社.

*杜佳婧, 李敏. (2018). 自恋型领导与知识型下属创新绩效的关系研究. *研究与发展管理*, *30*(3), 55–63.

*郭玲珑. (2022). *自恋型领导对 90 后员工工作绩效的影响研究* (硕士学位论文). 南京邮电大学.

*郭锴. (2022). *自恋型领导与员工网络怠工的关系：一个有调节的中介模型* (硕士学位论文). 浙江师范大学.

黄攸立, 李璐. (2014). 组织中的自恋型领导研究述评. *外国经济与管理*, *36*(7), 24–33.

廖建桥, 邵康华, 田婷. (2016). 自恋型领导的形成、作用及管理对策. *管理评论*, *28*(6), 131–139.

鲁迪, 缪小明. (2018). 多层次视角的商业模式创新影响因素元分析研究. *科技进步与对策*, *35*(13), 93–101.

刘鑫, 张梦怡. (2019). 自恋:领导者的一把双刃剑. *清华管理评论*, *10*(Z1), 73–81.

*李家俊. (2017). *领导者自恋与目标导向对团队创造力的影响研究* (博士学位论文). 南京师范大学.

*刘涵沁. (2019). *自恋型领导对员工沉默行为的影响研究* (硕士学位论文). 中南财经政法大学.

刘雨婷. (2020). *自恋型领导与上下级关系之间的双中介作用研究* (硕士学位论文). 武汉理工大学.

*李全, 佘卓霖, 杨百寅. (2020). 自恋领导对下属绩效的影响研究：基于关系视角. *技术经济*, *39*(12), 163–170.

李铭泽, 叶慧莉, 张光磊. (2020). 自恋型领导对团队创造力形成过程的多视角研究. *心理科学进展*, *28*(9),

1437–1453.
*李敏, 杜鹏程. (2020). 管理者自恋抑制员工工作满意度吗?*安徽大学学报(哲学社会科学版)*, *44*(2), 147–156.
林新奇, 栾宇翔, 赵锴, 等. (2022). 领导风格与员工创新绩效关系的元分析：基于自我决定视角. *心理科学进展*, *30*(4), 781–801.
马贵梅, 樊耘, 门一, 等. (2014). 权威领导影响下属建言行为的双元心理机制. *预测*, *33*(6), 1–7.
马丽, 王姜硕. (2023). 新生代员工资质过剩感对越轨创新行为的影响——一个被调节的多中介模型. *科技进步与对策*, *40*, 1–10.
阮文宇, 付景涛. (2022). 自恋型领导对员工主动行为的影响——基于不合规任务感知的中介作用. *领导科学*, *38*(8), 76–79.
苏涛, 陈春花, 陈冰玲, 等. (2021). 职场排斥的“四宗罪”：中国情境下的一项元分析. *南开管理评论*, *24*(6), 106–118.
王辉, 常阳. (2017). 组织创新氛围、工作动机对员工创新行为的影响. *管理科学*, *30*(3), 51–62.
*王华强, 丁志慧, 刘文兴. (2018). 管理者自恋会导致员工沉默吗：心理安全感与上下级关系的作用. *财经论丛*, *34*(6), 76–86.
*王淼. (2020). *领导自恋与部属向上公民行为的关系研究* (硕士学位论文). 中南财经政法大学.
*王楷文. (2020). 自恋型领导与员工知识共享行为的关系研究. *现代商贸工业*, *41*(23), 66–69.
王佳燕, 蓝媛美, 李超平. (2022). 二元工作压力与员工创新关系的元分析. *心理科学进展*, *30*(4), 761–780.
*文雯. (2021). *自恋型领导对员工绩效的影响* (硕士学位论文). 贵州财经大学.
*肖小虹, 周正, 张亚军. (2018). 自恋型领导对员工知识隐藏的影响研究. *天府新论*, *34*(6), 113–120.
*肖小虹, 王婷婷, 陆露. (2020). 自恋型领导对知识隐藏的影响研究：道德认同的调节作用. *山东财经大学学报*, *2*(6), 67–75.
*许为民, 陈宇. (2019). 感知的三阴人格与组织犬儒主义的关系研究——基于心理资本的调节作用. *中国管理信息化*, *22*(9), 106–109.
喻婧, 饶俪琳, 雷旭. (2019). 越老越风险规避吗?——年龄对冲动性预测决策行为的调节效应. *心理科学*, *42*(6), 1382–1388.
*张兰霞, 张靓婷, 裴亚寒. (2017). 自恋型领导的双面特质对员工组织公民行为的作用机制——一个被调节的中介效应模型. *技术经济*, *36*(3), 68–78.
*瞿鑫.(2019). *自恋型领导对下属工作绩效的影响机制研究* (硕士学位论文). 电子科技大学.
张娇娇, 罗文豪. (2022). 组织行为研究中的双刃剑效应：典型模式与策略建议. *管理评论*, *34*(9), 195–207.
曾之光, 余宇, 谢鹏鑫. (2022). 仁慈领导对员工积极追随行为的影响研究——基于领导部属关系的中介作用和员工心理授权的调节作用. *经营与管理*, *40*(11), 113–120.
*张海涛, 肖岚, 张建军. (2021). 建设性自恋型领导对员工内创业行为影响的跨层机制研究. *科技进步与对策*, *38*(13), 143–150.
张建平, 刘善仕, 李焕荣. (2020). 资质过剩感知与员工内部创业的曲线关系及作用机制研究. *管理学报*, *17*(6), 861–870.
张建平, 秦传燕, 刘善仕. (2020). 寻求反馈能改善绩效吗?——反馈寻求行为与个体绩效关系的元分析. *心理科学进展, 28*(4), 549–565.
张建平, 林澍倩, 刘善仕, 等. (2021). 领导授权赋能与领导有效性的关系：基于元分析的检验. *心理科学进展*, *29*(9), 1576–1598.
张炼, 张进辅. (2003). 压力应对的性别差异及相关的生物学机制. *心理科学进展*, *21*(2), 202–208.
*周丽. (2020). *自恋型领导对员工建言行为的影响研究* (硕士学位论文) . 武汉科技大学.
*周正. (2019). *自恋型领导对员工离职倾向的影响研究* (硕士学位论文). 贵州财经大学.

*詹小慧, 戴胜利. (2019). 自恋型领导对建言采纳的影响. *财贸研究*, *30*(5), 91–98+110.

Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge sharing communities of practice. *Knowledge Management*, *7*(1), 64–77.

Agarwal, P., & Farndale E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: The role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, *27*(3), 440–458.

*Asrar-ul-Haq, M., & Anjum, T. (2020). Impact of narcissistic leadership on employee work outcomes in banking sector of Pakistan. *Future Business Journal*, *6*(1), 1–9.

*Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A., & Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: The role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *33*(2), 428–447.

*AL-Abrrow, H., Thajil, K. M., Abdullah, H. O., & Abbas, S. (2020). The dark triad and organizational citizenship behavior in health care: The moderating role of positive emotions. *Global Business and Organizational Excellence*, *39*(5), 6–17.

Ames, D. R., Rose, P., & Anderson, C. P. (2006). The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality*, *40*(4), 440–450.

Burger, B., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2023). The role of narcissism in entrepreneurial activity: A systematic literature review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, *18*(2), 221–245.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, *84*(2), 191.

Brown, A. D., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *81*(4), 501–509.

Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D., & Burrus, C. J. (2015). Situational strength as a moderator of the relationship between job satisfaction and job performance: A meta-analytic examination. *Journal of Business and Psychology*, *30*(1), 89–104.

*Brouwers, M., & Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, *18*(1), 1–11.

*Bernerth, J. B. (2020). Does the narcissist (and those around him/her) pay a price for being narcissistic? An empirical study of leaders' narcissism and well-being. *Journal of Business Ethics*, 177(3), 533–546.

Barari, M., Ross, M., Thaichon, S., & Surachartkumtonkun, J. (2021). A meta-analysis of customer engagement behaviour. *International Journal of Consumer Studies*, *45*(4), 457–477.

Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, *17*(4), 297–311.

Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2010). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, *17*(4), 297–311.

Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, *21*(4), 268–284.

Cropanzano, R., & Marie, S. M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, *31*(6), 874–900.

*Carnevale, J., Huang, L., & Harms, P. (2018). Speaking up to the "emotional vampire": A conservation of resources perspective. *Journal of Business Research*, *91*, 48–59.

Cheung, M. W. L. (2019). Some reflections on combining meta-analysis and structural equation modeling. *Research Synthesis Methods*, *10*(1), 15–22.

Cheung, M. W. L., & Chan, W. (2009). A two-stage approach to synthesizing covariance matrices in meta-analytic structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *16*(1), 28–53.

Dean, Jr. J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, *23*(2), 341–352.

De, Hoogh, A. H. B., Den, Hartog, D. N., & Nevicka, B. (2015). Gender differences in the perceived effectiveness of narcissistic leaders. *Applied Psychology*, *64*(3), 473–498.

*Ding, Z. H., Li, H. C., Quan, L., & Wang, H. Q. (2018). Reluctant to speak? The impact of supervisor narcissism on employee prohibitive voice. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *46*(10), 1713–1726.

*Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, *45*(1), 3–26.

*Den, Hartog, D. N., De, Hoogh, A. H. B., & Belschak, F. D. (2020). Toot your own horn? Leader narcissism and the effectiveness of employee self-promotion. *Journal of Management*, *46*(2), 261–286.

Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1986). Gender and aggressive behavior: A meta-analytic review of the social psychological literature. *Psychological Bulletin*, *100*(3), 309.

*Erkutlu, H., & Chafra, J. (2017). Leaders' narcissism and organizational cynicism in healthcare organizations. *International Journal of Workplace Health Management*, *10*(5), 346–363.

*Ellen, B. P., Kiewitz, C., Garcia, P. R. J. M., & Hochwarter, W. A. (2019). Dealing with the full-of-self-boss: Interactive effects of supervisor narcissism and subordinate resource management ability on work outcomes. Journal of Business Ethics, *157*(3), 847–864.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, *70*(1), 113–165.

Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, *52*(4), 765–778.

Guthrie, J. P., & Datta, D. K. (2008). Dumb and dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions. *Organization Science*, *19*(1), 108–123.

Goštautaitė, B., & Bučiūnienė, I. (2015). The role of work characteristics in enhancing older employees' performance: Evidence from a post-Soviet country. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(6), 757–782.

*Harms, P. D., Bai, Y., Han, G., & Cheng, S. (2023). Narcissism and tradition: How competing needs result in more conflict, greater exhaustion, and lower performance. *International Journal of Conflict Management*, *34*(2), 273–298.

*Hamstra, M. R. W., Schreurs, B., Jawahar, I. M., Laurijssen, L. M., & Hünermund, P. (2021). Manager narcissism and employee silence: A socio-analytic theory perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *94*(1), 29–54.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, *50*(3), 337–421.

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Occupational & Organizational Psychology*, *84*(1), 116–122.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 103–128.

*Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, *11*(3), 84–89.

Howard, M. C. (2019). The measurement, nomological net, and theory of perceived self-esteem instability: Applying the conservation of resources theory to understand the construct. *Psychological Reports*, *122*(3), 1007–1042.

*Hoffman, B. J., Strang, S. E., Kuhnert, K. W., Campbell, W. K., Kennedy, C. L., & Lopilato, A. C. (2013). Leader narcissism and ethical context: Effects on ethical leadership and leader effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*(1), 25–37.

Higgins, E. T., & Cornwell, J. F. M. (2016). Securing foundations and advancing frontiers: Prevention and promotion effects on judgment & decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *136*, 56–67.

Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(4), 495–511.

*Hochwarter, W. A., & Thompson, K. W. (2012). Mirror, mirror on my boss's wall: Engaged enactment's moderating role on the relationship between perceived narcissistic supervision and work outcomes. *Human Relations*, *65*(3), 335–366.

Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 93.

Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. *New York: Harper and Brothers*, *8*(3), 34–35.

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Metaanalytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, *49*(2), 305–325.

*Huang, L., Krasikova, D. V., & Harms, P. D. (2020). Avoiding or embracing social relationships? A conservation of resources perspective of leader narcissism, leader-member exchange differentiation, and follower voice. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(1), 77–92.

Henninger, D. E., Madden, D. J., & Huettel, S. A. (2010). Processing speed and memory mediate age-related differences in decision making. *Psychology and Aging*, *25*(2), 262.

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, *29*(5), 549–569.

*Harrison, J., & Romney, A. C. (2020). Creating silence: How managerial narcissism decreases employee voice. *Curiosity*, *1*(1), 2.

*Ha, S. B., Lee, S., Byun, G., & Dai, Y. (2020). Leader narcissism and subordinate change-oriented organizational citizenship behavior: Overall justice as a moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *48*(7), 1–12.

Kraft, P. S. (2022). The double-edged sword of CEO narcissism: A meta-analysis of innovation and firm performance implications. *Journal of Product Innovation Management*, *39*(6), 749–772.

Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(8), 1111–1136.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724.

Laird, M. D., Perryman, A. A., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Zinko, R. (2009). The moderating effects of personal reputation on accountability strain relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*(1), 70–83.

Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *43*(4), 423–446.

Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). Practical Meta-analysis. *Sage Publications*.

Lanaj, K., Chang, C. H., Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *138*(5), 998.

Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *137*, 236–263.

*Li, M., & Zhang, H. Y. G. (2018). How employees react to a narcissistic leader? The role of work stress in relationship between perceived leader narcissism and employees' organizational citizenship behaviors to supervisor. *International Journal of Mental Health Promotion*, *20*(3), 83–97.

Lim, S. G. E. (2021). Knowledge sharing in hospitality organizations: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 95: 102940.

Lyubykh, Z., Turner, N., Hershcovis, M. S., & Deng, C. (2022). A meta-analysis of leadership and workplace safety: Examining relative importance, contextual contingencies, and methodological moderators. *Journal of Applied Psychology*, *107*(12), 2149–2175.

Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, *82*(1), 92–101.

*Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Aboramadan, M., & Chaouali, W. (2021). Narcissistic leadership, employee silence, and organizational cynicism: A study of physicians in Egyptian public hospitals. *International Journal of Public Administration*, *44*(15), 1309–1318.

Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence? *The Leadership Quarterly*, *27*(6), 896–910.

*Norouzinik, Y., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Eslami, G. (2022). Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: Mediating roles of job embedded and job engagement. *Innovation: Organization & Management*, *24*(3), 355–380.

Orwin, R. G. (1983). A fail-safe N for effect size in metaanalysis. *Journal of Educational Statistics, 8*(2), 157–159.

Post, J. M. (1993). Current Concepts of the narcissistic personality: Implications for political psychology. *Political Psychology*, *14*(1), 99–121.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, *80*(2), 151–176.

Rolison, J. J., Hanoch, Y., & Wood, S. (2012). Risky decision making in younger and older adults: The role of learning. *Psychology and Aging*, *27*(1), 129.

Rosenthal, S. A., & Pitinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 617–633.

*Rhodewalt, F., Tragakis, M. W., & Finnerty, J. (2006). Narcissism and self-handicapping: Linking self-aggrandizement to behavior. *Journal of Research in Personality*, *40*(5), 573–597.

Rose, A. J., & Asher, S. R. (1999). Children's goals and strategies in response to conflicts within a friendship.

Developmental Psychology, *35*(1), 69.

*Szabo, Z. P., Czibor, A., Restas, P., & Bereczkei, T. (2018). “The darkest of all” The relationship between the dark triad traits and organizational citizenship behavior. *Personality and Individual Differences*, *134*, 352-356.

Sabir, I., Hussain, S., Majid, M. B., Rehman, A., Sarwar, A., & Nawaz, F. (2020). Impact of narcissistic personality disorder on cognitive organizational cynicism with mediating role of psychological capital in selected hospitals of punjab pakistan. *Future Business Journal*, *6*(1), 29–45.

*Shah, K., Jehangir, M., Khan, J. A., Mehwish, Sayyamet, Adil, M., & Ataulla, Khan, Z. (2021). The role leaders’ narcissism on employees’ performance: A moderating-mediated model. *Ilkogretim Online*, *20*(3), 1776–1785.

*Soral, P., Pati, S. P., & Kakani, R. K. (2022). Knowledge hiding as a coping response to the supervisors’ dark triad of personality: A protection motivation theory perspective. *Journal of Business Research*, *142*, 1077–1091.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, *15*(4), 666–681.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (1995). Theory testing: Combining psychometric meta-analysis and structural equations modeling. *Personnel Psychology*, *48*(4), 865−885.

*Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders’ dark triad traits: Effects on subordinates’ career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, *101*, 413–418.

*Van, Gerven, E. J. G., De, Hoogh, A. H. B., Den, Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2022). Gender differences in the perceived behavior of narcissistic leaders. *Frontiers in Psychology*, *13*, 809193.

*Wang, H., Jiao, R., & Li, F. (2022). Research on the effect of narcissistic leadership on employee job embeddedness. *Frontiers in Psychology*, *13*, 927529.

Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development Journal*, *14*(1), 29-36.

West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, *81*(6), 680–693.

*Weaver, S. G., & Yancey, G. B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Leadership Review*, *10*(Summer), 104–124.

*Wan, M., Zhang, Y., & Li, M. (2021). Do narcissistic employees remain silent? Examining the moderating roles of supervisor narcissism and traditionality in China. *Asian Business & Management*, 22(1), 1–25.

*Wang, H., Zhang, G., Ding, Z., & Cheng, Z. (2018). How supervisor narcissism contributes to employee silence: Roles of negative anticipations and leader-member exchange. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *46*(4),653–666.

Webster, B. D., & Smith, M. B. (2019). The dark triad and organizational citizenship behaviors: The moderating role of high involvement management climate. *Journal of Business and Psychology*, *34*(5), 621-635.

*Wang, H., Li, D., Wu, L., & Ding, Z. (2021). Effects of leader narcissism on career success of employees: An interpersonal relationship perspective. *Frontiers in Psychology*, *12*, 679427.

*Xiao, X., Liu, F., Zhou, F., & Chen, S. (2018). Narcissistic leadership and employees’ knowledge sharing: Influence of organizational identification and collectivism. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *46*(8), 1317–1329.

*Yao, Z., Zhang, X., Liu, Z., Zhang, L., & Luo, J. (2019). Narcissistic leadership and voice behavior: The role of job stress, traditionality, and trust in leaders. *Chinese Management Studies*, *14*(3), 543–563.

*Yang, J., Chang, M., Li, J., Zhou, L., Tian, F., & Zhang, J. (2021). Exploring the moderated mediation relationship between leader narcissism and employees’ innovative behavior. *Chinese Management Studies*, *15*(1),

137–154.
*Zhang, D., Wang, B., Yan, J., & Zheng, G. (2018). Research on the relationship between narcissistic leadership and employee creativity. *International Journal of Science*, *5*(10), 117–125.

Woe-fortune interdependence: A meta-analysis of the two-sided effect of narcissistic leadership on subordinate effectiveness

SU Tao, ZENG Haowen, ZHONG Xiaolin, MA Wencong, CHEN Xiude

(*School of Management*, *Guangdong University of Technology*, *Guangzhou* 510520, *China*)

Abstract: The effectiveness of controversial narcissistic leadership has not yet reached a consensus. Based on the conservation of resources theory, this study conducted a meta-analysis of 73 independent empirical studies in 67 articles to explore and verify whether, when, and how narcissistic leadership is 'Woe-fortune interdependence'. The research shows that: (1) Although the overall effect of narcissistic leadership is negative, it has a two-sided effect, that is, the leadership style will increase the pressure of subordinates and inhibit their work attitudes, behaviors and performance, but it will promote their innovation. (2) Industry type, organizational attributes, employee category, employee education and measurement tools have a moderating effect. That is, narcissistic leadership is more harmful to manufacturing (vs.services), for-profit organizations (vs.non-profit organizations), non-knowledge workers (vs.knowledge workers) and low-educated employees, and the use of Hochwarter and Thompson scale (vs.NPI-16 scale) to measure narcissistic leadership, the negative impact is stronger. (3) The two-sided effects of narcissistic leadership are stably realized through employees' psychological safety (negative effect) and creative self-efficacy (positive effect). The research provides a basis for giving full play to the effectiveness of narcissistic leadership.

Keywords: narcissistic leadership, meta-analysis, conservation of resources theory, innovation, SEM

附录表 元分析原始编码基本数据

划分层面	年份	作者	样本量	效应值	组织属性（1=营利性企业；2=非营利性企业）	员工类别（1=知识型员工；2=非知识型员工）	行业类型（1=制造业；2=服务业）	文化背景（1=西方；2=东方）	测量工具（1=Hochwarter 和 Thompson；2=NPI-16）	年龄（M）	性别（女性占比）	学历（本科及以上占比）
工作绩效	2021	文雯	450	-0.526	1	1	NA	2	NA	NA	47.78	87.56
	2012	Hochwarter	461	-0.19	2	NA	NA	1	NA	NA	48	NA
	2012	Hochwarter	136	-0.14	1	1	2	1	NA	NA	57	NA
	2020	李全	679	-0.1	1	1	2	2	NA	29.6	38.9	70.3
	2018	陈璐	191	-0.191	1	1	2	2	1	28.5	45.5	55.2
	2021	李乃文	436	-0.198	1	2	1	2	NA	NA	0	18.76
	2021	Kamal Shah	175	-0.274	2	1	2	NA	NA	NA	13.6	99
	2020	Asrar	310	-0.274	1	1	2	NA	2	NA	52	NA
	2019	Ellen	283	-0.16	1	1	2	1	1	44.26	55	NA
	2020	Den Hartog	311	-0.02	NA	NA	NA	1	2	34.8	50.5	NA
	2022	郭玲珑	302	-0.53	1	1	NA	2	1	NA	41.4	82.5
	2022	Van Gerven	165	0	NA	NA	NA	NA	2	35.07	50.3	NA
	2023	Harms	217	-0.03	1	1	NA	2	NA	30.59	42.6	NA
知识共享行为	2020	肖小虹	209	-0.228	1	NA	NA	2	1	NA	60.29	46.51
	2018	肖小虹	231	-0.402	1	NA	NA	2	1	NA	NA	79.1
	2020	王楷文	264	-0.6	1	NA	NA	2	1	NA	NA	NA
	2017	李家俊	1524	-0.17	1	NA	NA	2	NA	NA	38.9	67.3
	2018	Xiao	228	-0.322	1	NA	NA	2	1	NA	25	67.3
	2022	Soral	240	-0.376	1	NA	NA	2	NA	NA	20	NA

创新	2021	张海涛	350	0.28	1	1	2	2	NA	NA	14.9	NA
	2020	Yang	266	0.674	1	1	2	2	1	NA	42.5	NA
	2021	张海涛	399	0.31	1	1	2	2	NA	NA	15.61	NA
	2019	曹洲涛	249	0.266	NA	1	NA	2	1	NA	51.81	55.42
	2018	杜佳婧	654	0.329	1	NA	NA	2	NA	NA	44	55.69
	2021	Norouzinik	455	-0.493	2	1	2	NA	2	NA	20	NA
	2018	Zhang	199	0.446	NA	NA	NA	2	1	NA	NA	NA
沉默行为	2020	周丽	324	0.3	1	NA	NA	2	NA	31.96	49.6	78.1
	2019	詹小慧	342	0.463	1	NA	NA	2	1	NA	NA	NA
	2018	Carnevale	357	0.3	1	1	2	1	NA	NA	NA	NA
	2020	Huang	462	0.21	1	1	2	2	2	30.27	39.8	NA
	2019	刘涵沁	255	0.441	1	NA	NA	2	1	NA	55.7	80.4
	2020	刘雨婷	313	0.455	1	NA	NA	2	1	NA	51.1	63.2
	2020	Yao	437	0.464	1	NA	NA	2	NA	NA	NA	NA
	2018	王华强	295	0.27	1	NA	NA	2	1	NA	41.4	75.3
	2021	Wan	283	0.02	1	1	1	2	NA	32.74	41	NA
	2018	Wang	292	0.26	1	NA	NA	2	1	NA	40.4	NA
	2018	Zhi	231	0.193	1	NA	1	2	1	28.56	41.1	NA
	2020	Aboramadan	468	0.11	1	2	2	1	1	NA	61.75	48.72
	2020	Harrison	257	0.29	1	NA	NA	1	1	NA	55	NA
	2018	陈璐	191	0.217	1	1	2	2	1	28.5	45.5	55.2
	2021	陈璐	663	0.11	1	1	2	2	NA	32.4	45.25	49.32
	2021	Melvyn	79	0.08	1	NA	NA	1	NA	NA	68.4	NA
	2021	Melvyn	125	0.01	1	NA	NA	1	NA	NA	55.2	NA

	2021	Melvyn	119	0.06	1	NA	NA	1	NA	NA	50.4	NA
组织公民行为	2020	Ha	158	-0.2	2	2	NA	2	2	22.04	NA	NA
	2018	Szabó	256	-0.15	1	NA	NA	1	NA	37.12	NA	NA
	2021	Lorsch	141	-0.02	NA	1	NA	1	2	31.11	27.7	NA
	2019	Ellen	199	-0.2	1	1	2	1	1	45.59	42	NA
	2019	Ellen	136	-0.24	1	1	2	1	1	48.04	34	NA
	2020	AL-Abrrow	414	-0.094	2	1	2	NA	NA	NA	35.5	34.5
	2018	Li	183	-0.086	1	NA	NA	2	1	36.725	50.6	NA
	2019	Webster	298	-0.16	1	NA	NA	1	NA	33.6	40.2	NA
	2020	王淼	161	-0.17	1	NA	NA	2	1	30.814	39.1	54.7
	2017	张兰霞	438	-0.28	1	NA	NA	2	NA	NA	53.82	NA
工作压力	2016	Hadadian	212	0.402	1	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	2017	Erkutlu	1215	0.17	2	1	2	NA	2	23.66	NA	NA
	2018	Li	183	0.245	1	NA	NA	2	1	36.725	50.6	NA
	2020	Asrar-ul-Haq	310	0.151	1	NA	2	NA	2	NA	NA	NA
	2020	Yao	437	0.254	1	1	NA	2	NA	NA	53.4	67.8
	2012	Hochwarter	461	0.29	1	NA	NA	1	NA	NA	48	NA
	2012	Hochwarter	136	0.34	1	NA	1	1	NA	NA	57	NA
	2012	Hochwarter	111	0.25	1	1	NA	1	NA	NA	59	NA
工作满意度	2020	Brouwers	600	-0.21	1	NA	1	NA	NA	NA	20.1	14
	2020	Asrar-ul-Haq	310	-0.211	1	1	2	NA	2	NA	52	NA
	2020	Bernerth J B	1017	-0.21	1	NA	NA	1	NA	NA	NA	NA
	2019	Ghislieri	602	-0.23	2	1	2	1	NA	39.9	86.7	56.3
	2016	Volmer	811	-0.09	1	1	NA	1	NA	46.7	56.6	37

	2020	李敏	713	-0.15	1	NA	NA	2	NA	NA	40.5	41
	2021	Wang	291	-0.54	1	NA	NA	2	NA	NA	45	98.28
离职倾向	2010	Weaver	80	0.56	1	NA	1	1	NA	NA	NA	NA
	2020	Brouwers	600	0.33	1	2	1	NA	NA	NA	20.1	14
	2020	Asrar-ul-Haq	310	0.184	1	1	2	NA	2	NA	52	NA
	2019	周正	231	0.379	1	NA	NA	2	1	NA	42.9	79.1
	2021	Szabó	340	0.08	NA	NA	NA	1	NA	38.83	69	73.9
	2020	Labrague	313	0.18	2	1	2	NA	NA	29	57.5	100
犬儒主义	2021	Mousa	229	0.778	2	1	2	NA	NA	NA	18.8	NA
	2020	Aboramadan	468	0.361	1	2	2	1	1	NA	61.75	48.66
	2017	Erkutlu H	1215	0.18	2	1	2	NA	2	23.66	79	NA
	2020	Sabir	294	0.505	2	1	2	NA	1	NA	NA	NA
	2019	陈宇	294	0.762	NA	NA	NA	2	1	NA	49	NA
	2014	Dobbs	285	0.24	NA	1	2	1	NA	NA	32.3	NA
	2018	Sauadagar	250	0.32	1	1	2	NA	NA	NA	66	NA
	2019	Dobbs	285	0.24	NA	NA	NA	1	1	NA	22	NA
	2022	郭锴	629	0.44	1	1	NA	2	NA	NA	50.24	80.45